

Universidad de Pinar del Río

Facultad de Ciencias Económicas

Centro de Estudios de Desarrollo Cooperativo y Comunitario

<CEDECOM>

Título: *Procedimiento para la mejora del proceso de
beneficio del tabaco negro al sol ensartado.*

Tesis en opción al título Académico de
Máster en Administración de empresas agropecuarias

Autora: Ing. Esther de la Nuez Hernández

Tutora: Dra. C. Diana de la Nuez Hernández

Pinar del Río, 2011

*El Tabaco es... “hoja india, consuelo de
meditabundos, deleite de los soñadores, arquitecto
del aire, seno fragante
del ópalo alado”.*

José Martí

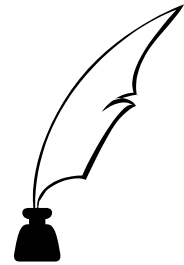


A:

✚ *Mí Madre: por su ternura, persistencia y ayuda incondicional.*

✚ *Mí Padre: que, aunque no pueda demostrar su entusiasmo como antes, sigue guiando mi andar por la vida al señalarme el camino.*

✚ *Mí hijo Leo: como ejemplo para continuar empujándose por conquistar las más altas cimas del conocimiento.*



Esther

A la realización de esta tesis contribuyeron muchas personas que trabajan por la Calidad del Tabaco, las que aportaron mucho tiempo y pericia y aún mayor generosidad y paciencia.

Además, hubo otros que desempeñaron roles invaluableles, aunque menos visibles; fueron los que abrieron puertas a mi investigación, programaron visitas, concertaron entrevistas, suministraron materiales de información, verificaron datos y realizaron muchas otras acciones imprescindibles.

Tengo para con todas ellas una enorme deuda de gratitud porque fueron los que posibilitaron hacer realidad este texto.

Mí infinito agradecimiento para:

- Ing. Luis Martínez por su pericia y experiencia en materia del Tabaco en su fase pre-industrial.*
- Directivos y trabajadores de la empresa de ABT de San Juan y Martínez, por sus testimonios sobre la evolución del proceso de acopio y beneficio del Tabaco.*
- Claustro de profesores de este programa de postgrado académico por su calidad y dedicación y, en especial la Dra. C. Odalys Labrador Machín por su inestimable tolerancia.*
- Mi hermana Diana, quien en su papel de Tutora, no escatimó madrugadas, sábados, ni domingos, para aportar sus sabios consejos y depositar en mí su confianza.*
- Familiares y amigos, que siempre estuvieron ahí para apoyarme.*

Síntesis

El estudio del proceso de gestión de la producción en empresas del sector agrícola preindustrial permitió identificar el siguiente **problema científico**:

La gestión del proceso productivo en la UEB “Río Seco”, de la Empresa de Acopio y Beneficio del Tabaco (ABT) “Hermanos Saíz”, de San Juan y Martínez, se realiza basada en el cumplimiento de objetivos y funciones independientes y no se logra la adecuada integración entre las unidades funcionales y de negocios, lo que afecta la eficacia y la eficiencia de la gestión empresarial en general.

La **hipótesis** que se trata de demostrar **refiere** que:

El diseño de un procedimiento para la mejora del proceso de beneficio del tabaco que permita integrar las unidades funcionales y de negocios en la UEB “Río Seco”, de la empresa “Hermanos Saíz”, de San Juan y Martínez, a partir de un diagnóstico y del estudio de los antecedentes teórico-metodológicos sobre la temática, contribuiría a elevar los niveles de eficacia y eficiencia de la gestión empresarial en esta entidad.

Se define como **objetivo general**:

Diseñar un procedimiento para la mejora del proceso de beneficio del tabaco negro al sol ensartado, apropiado para la UEB “Río Seco”, de la Empresa de Acopio y Beneficio del Tabaco (ABT) “Hermanos Saíz”, de San Juan y Martínez, que contribuya a la elevación de los niveles de eficacia y eficiencia de su gestión.

Se logró estructurar mediante aproximaciones, un procedimiento para la mejora del proceso de beneficio de tabaco negro al sol ensartado, que al basarse en el enfoque de procesos contribuye al incremento de la satisfacción del cliente y al perfeccionamiento de estilos y métodos de dirección.

Al ser aplicado en una de las UEB de la empresa de ABT del municipio de San Juan y Martínez contribuyó a elevar los niveles de eficiencia y eficacia de la gestión empresarial en general.

Índice	Pág.
Síntesis	
Introducción.....	1
CAPÍTULO I. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS ASOCIADOS AL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DEL SECTOR AGRÍCOLA.....	7
1.1 El enfoque de la dirección estratégica (DE).....	7
1.2 El análisis de la cadena de valor como herramienta para la búsqueda de ventajas competitivas.....	10
1.3 El enfoque de gestión basado en procesos y su papel en la satisfacción del cliente cuando el producto es un servicio.....	13
1.3.1 El enfoque basado en procesos.....	13
1.3.2 Diseño de procesos en los servicios.....	24
Conclusiones del Capítulo.....	27
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN SELECCIONADA PARA EL ESTUDIO.	28
2.1 Breve caracterización de la cadena del Tabaco en Cuba.....	28
2.2 Perfil general de la unidad empresarial de base (UEB) “Río Seco”, de la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco (ABT) “Hermanos Saíz”, del municipio de San Juan y Martínez, en la provincia de Pinar del Río.....	31
2.3 Análisis de la situación actual del proceso tecnológico del tabaco negro al sol ensartado.....	35
Conclusiones del Capítulo.....	48
CAPÍTULO III. PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE BENEFICIO DEL TABACO NEGRO AL SOL ENSARTADO. VALIDACIÓN DE SU IMPLEMENTACIÓN.....	49
3.1 Concepción básica del procedimiento.....	49
3.2 Premisas, objetivo y diagrama del proceso.....	51
3.3 Procedimiento documentado.....	53
3.4 Resultados de la aplicación del procedimiento. Evaluación.....	63
Conclusiones del Capítulo.....	69
Conclusiones.....	70
Recomendaciones.....	71
Bibliografía.....	72
Anexos / Glosario de términos.....	80

Introducción

Durante los últimos años el sistema empresarial cubano ha experimentado una serie de cambios como consecuencia de la introducción de la Dirección por Objetivos, de la Planeación Estratégica y de su elemento más integrador: el Perfeccionamiento Empresarial. No obstante, la práctica muestra que la falta de visión y herramientas para gestionar un proceso de cambio constituye una de las limitantes para obtener resultados de mayor impacto. Por ello la necesidad de adoptar nuevos enfoques para la integración del sistema de dirección de las empresas.

La mayoría de las organizaciones dirige las tareas para crear productos o servicios, pero no dirige los procesos o las relaciones;¹ como resultado de ello se enfatiza en los objetivos, en lugar de las rutas a seguir; en los fines, en lugar de los medios. Se crean distintos niveles jerárquicos para asegurar la cantidad y la calidad de los resultados, todo lo cual aumenta los costos, alarga el tiempo de servicio y aísla la relación con el cliente. De ahí que las organizaciones se orienten hacia el cumplimiento de tareas, pues se tiende a buscar la especialidad y casi todas las políticas: laboral, contable y de organización de la producción, responden a este enfoque, es decir, a un enfoque jerárquico-funcional, pero esto puede ser válido para un entorno estable; sin embargo, la mayor parte de las empresas se enfrenta hoy a una dinámica diferente de la de hace algunos años, por lo que la orientación hacia los procesos se convierte en un método que resulta más adecuado para la dirección, tanto estratégica como operativa, y pone en evidencia el factor tiempo, además de mostrar los vínculos causa-efecto y preocuparse por el valor y el costo, a la vez que permite la descentralización de las decisiones, porque las coordinaciones no recaen en la alta dirección.

Asimismo, debe advertirse que este método puede resultar más complejo, pues no garantiza la integración por especialidad y se hace menos explícita la autoridad.²

¹ García, J. (2003). Gestão da qualidade: princípios y métodos. *Rev. Pesquisa & Desenvolvimento Engenharia do Produto*. No. 03, 58, 1-24

² Zaratiegui, J.R. (1999). Gestión por procesos. Su papel e importancia en la empresa. *Rev. Economía Industrial*, No. 230, (pág.-85).

En este sentido, el objetivo de búsqueda y mantenimiento de la excelencia empresarial se logra mediante el diseño y la adaptación continua de una combinación productiva global, que mantenga el valor percibido por el cliente y que le permita a la empresa anticiparse a los cambios. Esta combinación puede lograrse a partir del análisis de la cadena de valor

La extensión de este proceso es más amplia de lo que suele conocerse como agregación de valor limitado al proceso interno exclusivamente, pues se extiende desde la relación con los proveedores hasta el momento en que la operación con los clientes finaliza, incluido el mantenimiento de la calidad en la fase de postventa.

Dentro de este análisis también está implícita la consideración del ciclo de vida del producto para el cliente, lo que alcanza a un estudio de los costos propios de éste vinculados con el producto adquirido que puede conducir a un mejor posicionamiento de este y a una segmentación del mercado más eficiente, a lo que deben agregarse las ventajas competitivas que surgen de acuerdo con la calidad del producto obtenido a partir de las atenciones culturales y la del suelo donde se produce, en el caso de una empresa agrícola.

En ese sentido, el diverso sistema de producción del tabaco cubano está conformado por procesos cuya adecuada conducción conlleva la obtención de un producto de alta calidad, apto para su comercialización y consumo, de modo que las más rigurosas exigencias del consumidor resulten plenamente satisfechas.

Se sabe que la fase agrícola del cultivo del tabaco es de importancia relevante para lograr hojas de excelente composición química, siempre que los aspectos tecnológicos se desarrollen correctamente; pero también los procesos subsiguientes a la cosecha son determinantes en el aseguramiento de la calidad, la eliminación de las sustancias irritantes y la transformación de esas hojas en las “capas”, “capotes” y “tripas” que son utilizadas en la elaboración de los exquisitos y afamados “Habanos”.

Resulta mundialmente reconocida en el tabaco negro cubano la armoniosa combinación del suelo, clima y una profunda cultura técnica que le ha proporcionado la bien merecida fama, pero también está presente en el mismo una correcta conducción de la fermentación y un riguroso sistema de selección y clasificación, único en su tipo en el tabaco negro en el mundo.

Los procesos *post cosechas* de este tipo de cultivo comienzan con el curado de las hojas, que pasan por las diferentes fermentaciones, clasificación y despallido o eliminación de parte del nervio central de las que conforman el relleno y las subcapas del cigarro puro, y culminan con el torcido.

Las empresas, cooperativas, productores individuales y usufructuarios, sólo realizan la fase de producción que, de hecho, resulta ser la de más alto más costo; la extensión del beneficio a los cooperativistas, allí donde sea posible, contribuiría a hacer más eficiente su trabajo, a elevar la calidad de este y reduciría considerablemente las mermas que se producen en la actualidad, fundamentalmente aquellas que resultan de la excesiva manipulación del tabaco por diferentes personas.

Por otra parte, sobre la base de las peculiaridades del cultivo del tabaco y de la importancia de esta producción en el incremento de los fondos exportables del país y en la obtención de moneda libremente convertible, se impone perfeccionar el sistema de precios de manera que permita evaluar lo realizado y trazar vías en aras de transitar por el camino de la eficiencia y eficacia socioeconómicas en cada una de las entidades productivas.

En virtud de lo anterior y a la luz de las transformaciones que tienen lugar en el sistema empresarial cubano, se considera pertinente para la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco “Hermanos Saíz”, del municipio de San Juan y Martínez, de la provincia de Pinar del Río, reorganizar su sistema de producción y servicios, con el fin de orientarlo hacia la gestión de los procesos que tienen lugar en ella para conseguir la simplificación de acciones, la reorientación de las prioridades hacia los procesos vitales y eliminar los pasos innecesarios, todo lo cual redundaría en una mayor satisfacción de los clientes, al tiempo que se lograría un impacto notable en los indicadores de eficacia y eficiencia de la gestión general.

Si se parte de que un rediseño de procesos permitiría la mejora de la calidad, reduciría los costos de operaciones y simplificaría las acciones a través de la retroalimentación,³ la empresa donde se desarrolla la presente investigación constituye un laboratorio en el que se puede probar la experiencia que constituye el reordenamiento de la gestión

³ Goldratt, E. M. (1993). *La meta. Un proceso de mejora continua*. Madrid, España: *Ed. Díaz de Santos*, pág. 6-7.

hacia los procesos para priorizar, dirigir y enfatizar los recursos de forma estratégica y lograr un resultado de mayor impacto (relevancia).

La revisión de la bibliografía existente que aborda esta problemática permite plantear que no existe gran cantidad de antecedentes teórico-prácticos en el ámbito de este sector acerca de los resultados que pueda tener una experiencia como esta; aun así, se reconoce que la tesis que se pretende desarrollar abarca precisamente la implementación del rediseño de procesos que se inició en una de sus unidades en septiembre de 2006.

El estudio de las principales referencias bibliográficas acerca de las experiencias que se abordan sobre la gestión de la producción y los servicios en empresas agrícolas vinculadas a la preindustria en la rama tabacalera, lo que resulta el **objeto de estudio** de la presente investigación, permite afirmar que los enfoques de dirección que se han adoptado hasta ahora no favorecen, en sentido general, el énfasis en la concentración hacia los procesos, lo cual posibilitaría a la organización reducir las actividades sin valor añadido y aumentar su impacto, al tiempo que se incrementaría la flexibilidad y adaptabilidad, unido al mejoramiento de la calidad del producto que se obtiene como resultado y a la reducción de los ciclos de tiempo y de la fragmentación de tareas, todo lo cual contribuye a la orientación hacia el cliente, válido para conseguir la integración de todos los elementos de la gestión general de la empresa. El **campo de acción** concreta el estudio de este objeto en el proceso de gestión del beneficio de Tabaco negro al sol ensartado que acontece en las unidades empresariales de base (UEB) pertenecientes a la Empresa de Acopio y Beneficio de este producto en el municipio de San Juan y Martínez, provincia de Pinar del Río.

Las deficiencias antes expresadas han permitido profundizar en el objeto de estudio de la presente investigación, que parte del siguiente **problema científico**:

La gestión del proceso productivo en la UEB “Río Seco”, de la Empresa de Acopio y Beneficio del Tabaco (ABT) “Hermanos Saíz”, de San Juan y Martínez, se realiza basada en el cumplimiento de objetivos y funciones independientes y no se logra la adecuada integración entre las unidades funcionales y de negocios, lo que afecta la eficacia y la eficiencia de la gestión empresarial en general.

De acuerdo con el resultado esperado para contribuir a la solución del problema formulado, se definió como **objetivo general**: Diseñar un procedimiento para la mejora del proceso de beneficio del tabaco negro al sol ensartado, apropiado para la UEB “Río Seco”, de la Empresa de Acopio y Beneficio del Tabaco (ABT) “Hermanos Saíz”, de San Juan y Martínez, que contribuya a la elevación de los niveles de eficacia y eficiencia de su gestión.

Como **objetivos específicos** a alcanzar se definen:

1. Argumentar la necesidad y conveniencia de aplicar un procedimiento para la mejora del proceso de beneficio del tabaco.
2. Caracterizar la gestión del proceso tecnológico del tabaco negro al sol ensartado en la UEB “Río Seco”, de la Empresa “Hermanos Saíz” de San Juan y Martínez mediante el diagnóstico de sus principales deficiencias.
3. Aplicar un procedimiento para la mejora de la gestión del proceso de beneficio del producto seleccionado en la organización objeto de estudio.
4. Validar el procedimiento propuesto a partir de los resultados obtenidos en la mencionada organización.

Para hallarle solución al problema de estudio se planteó la siguiente **hipótesis**:

El diseño de un procedimiento para la mejora del proceso de beneficio del tabaco que permita integrar las unidades funcionales y de negocios en la UEB “Río Seco”, de la empresa “Hermanos Saíz”, de San Juan y Martínez, a partir de un diagnóstico y del estudio de los antecedentes teórico-metodológicos sobre la temática, contribuiría a elevar los niveles de eficacia y eficiencia de la gestión empresarial en esta entidad.

Esta investigación se estructura en tres capítulos con los siguientes contenidos:

CAPÍTULO I: FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS ASOCIADOS AL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS EN LA GESTIÓN DE EMPRESAS DEL SECTOR AGRÍCOLA.

En este capítulo se analizan diferentes teorías asociadas a los enfoques estratégico, de procesos y de servicios, a partir de lo cual se enfatiza en la necesidad de integración de éstos mediante el diseño de un procedimiento que contribuya a la mejora del proceso productivo o de servicio, al hacer más eficiente y eficaz el mismo en función de conseguir un aumento en la generación de valor para el cliente.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN SELECCIONADA PARA EL ESTUDIO.

En este apartado se muestran los resultados del diagnóstico realizado en la UEB “Río Seco”, de la Empresa “Hermanos Saíz”, de San Juan y Martínez, los que se tuvieron en cuenta para diseñar y aplicar el procedimiento propuesto.

CAPITULO III: PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE BENEFICIO DEL TABACO NEGRO AL SOL ENSARTADO. VALIDACIÓN DE SU IMPLEMENTACIÓN.

En este capítulo se muestra la concepción del procedimiento propuesto y una valoración de los resultados de su aplicación.

En la formulación de los principales problemas abordados en la investigación los métodos básicos utilizados fueron el enfoque en sistema, el análisis-síntesis, el método lógico-histórico, el método sistémico-estructural y la investigación-acción.

En relación con las *técnicas* empleadas, se utilizaron la encuesta, la entrevista y listas de chequeo, para la captación de la información; el mapeo de procesos, y matrices de relaciones, con el objetivo de identificar aquellos aspectos del proceso de producción en la preindustria del Tabaco hacia los que debe dirigirse la atención de manera priorizada. Entre los principales resultados alcanzados por la entidad se encuentra el incremento progresivo de los indicadores de eficiencia económica, el mejoramiento de la infraestructura desde el punto de vista técnico, la organización de una base metodológica que conjuga lo teórico con lo práctico y facilita el desarrollo del trabajo en la organización, el incremento del nivel científico de sus Cuadros y técnicos y el desarrollo de una cultura enfocada hacia la búsqueda de soluciones más eficientes a los problemas planteados.

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTOS TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS ASOCIADOS AL ENFOQUE BASADO EN PROCESOS EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DEL SECTOR AGRÍCOLA.

El objetivo del presente capítulo es identificar tendencias asociadas a la aplicación del enfoque basado en procesos en la administración de empresas agrícolas. En él se exponen preceptos teórico – metodológicos para emprender un rediseño de procesos sobre la base del análisis de los componentes de la cadena de valor y de la necesidad de integrar diferentes enfoques: de Dirección Estratégica, de Servicio y de Procesos, en función de mejorar la satisfacción del cliente para contribuir a la gestión de estos últimos, con mayor eficiencia y eficacia.

1.1- El enfoque de la Dirección Estratégica (DE)

En la práctica usual, el término *enfoque* en la administración se emplea para referirse a una filosofía o a una manera de pensar o actuar como expresión de la cultura imperante. Según el diccionario de la RAE⁴, el vocablo enfoque tiene entre sus principales acepciones la de “dirigir la atención o interés hacia un asunto o problema, desde unos supuestos previos para tratar de resolverlo acertadamente”.

A juicio de la autora, se trata entonces de extraer de la definición del concepto que se estudia, el énfasis, es decir, de definir el aspecto en el cual se enfatiza para proponer un punto de vista en el ámbito de la teoría.

En este sentido, se analizan a continuación algunas definiciones asociadas al enfoque de dirección estratégica.

Para Ansoff (1976), la estrategia se define como “la determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlos”,⁵ o sea, expresa lo que quiere hacer la empresa en el futuro.

⁴ Real Academia Española de la Lengua.

⁵ Ansoff, H. I. (1976). *Implanting Strategic Management*. New Jersey: Ed. Prentice Hall. Pág. 15.

La estrategia empresarial manifiesta los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la misma, a fin de lograr la inserción óptima de esta en el medio socioeconómico.⁶

En tanto Menguzzato (1991) sugiere que la estrategia cobrará su sentido dentro de la planificación estratégica. Esta última se define como “el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de puntos fuertes y débiles de la misma frente a ese entorno y la selección de un compromiso estratégico entre estos dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa”.⁷

Un enfoque de dirección estratégica exige tomar muy en cuenta los aspectos culturales y organizacionales. La cultura empresarial preconiza el adoctrinamiento en la misión y la filosofía de la empresa y trata de integrar los valores empresariales e individuales, a la vez que concede mucha importancia a los recursos humanos y a la creatividad como medios necesarios para mejorar la posición de la empresa.⁸

Del análisis de la bibliografía consultada se puede concluir que la fase de la formulación de la estrategia empresarial comprende básicamente el planteamiento de la planeación estratégica, la cual debe abarcar el análisis de las variables, tanto técnico-económicas como socio-político-culturales.

La segunda fase del proceso de dirección estratégica tiene como objetivo posibilitar la puesta en práctica de la estrategia elegida y asegurar el control tanto de su ejecución como de su validez.

De esta manera, la DE debe adoptar un enfoque global que integre todos los aspectos internos y externos, técnico-económicos y socio-político-culturales de la estrategia”.⁹

La mayoría de los autores consultados [Ansoff (1976), Menguzzato (1991), Gárciga (1999), Koontz y Wehrich (1992), Stoner (1989), Morrissey (1993), Ronda (2006)],

⁶ Menguzzato, M. (1991). La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Barcelona: Ed. Ariel, Pág.63.

⁷ Ibídem. Pág. 65.

⁸ Shein, E. (1985). Organizational Leadership. EE.UU: Ed. Jossey- Bass Inc. Pág. 44.

⁹ Menguzzato, M. (1991).Ob. Cit. Pág. 84.

coincide en afirmar que entre los componentes fundamentales del enfoque estratégico se encuentran:

- El diagnóstico de la organización, cuyas técnicas más usadas son el análisis D.A.F.O, la tormenta de ideas, el diagrama causa-efecto, etc.
- La definición de la Misión y Visión de la organización.
- La determinación de los factores clave de éxito (FCE) y las competencias distintivas mediante el análisis de la cadena de valor.
- La formulación de los objetivos y las acciones de opción estratégica.

El enfoque de dirección estratégica tiene en cuenta el paso de lo estratégico a lo operativo y le compete además el mantener la correspondencia y armonía entre ambos, esa relación proporciona la base de lo que se puede llamar como Dirección Estratégica Integrada (DEI).¹⁰

La DEI ha sido reconocida desde hace algún tiempo como un enfoque cualitativamente superior de la dirección estratégica, que se expresa en la coordinación de todo un sistema de relaciones (internas y externas) con sentido de cooperación y plena participación para alcanzar la visión de la organización y producir resultados sinérgicos de alto impacto económico y social en el cumplimiento de su objeto empresarial.¹¹

A partir de la bibliografía consultada, es posible identificar una experiencia que se llevó a cabo en Cuba entre los años 2001-2004, en la que participaron 10 empresas del país y entre las que se encontraban la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico (EAH) de Pinar del Río, la que a partir de la asesoría de un grupo de profesores del Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo de la Universidad de Pinar del Río desarrolló el concepto de la DEI a partir de la combinación de tres pilares fundamentales en la gestión empresarial: el **L**iderazgo, la **I**nformática y las **F**inanzas, como parte de una estrategia empresarial general que se concibió bajo el nombre de *Proyecto LIF*, atendiendo a las primeras letras de los tres componentes definidos para aplicar la DEI.

¹⁰ Ibídem. Pág. 87.

¹¹ Definición formulada por colectivo de autores del Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR) (2003). Material utilizado en la consultoría a la EAH de Pinar del Río. UPR, Cuba.

El objetivo de la aplicación de este concepto fue producir resultados sinérgicos de inmediato y para el futuro mediante la combinación y alineación de las posibilidades internas y externas, las estrategias y los subsistemas de la empresa. Los aportes de esta práctica fueron tomados en consideración en el desarrollo de la presente investigación.

1.2 - El análisis de la cadena de valor como herramienta para la búsqueda de ventajas competitivas.

El análisis de la bibliografía permite identificar el concepto de *cadena de valor* como una herramienta básica para examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan en función de analizar cuáles pueden ser fuentes de ventaja competitiva para la misma.

Entre las definiciones sobre *ventaja competitiva* que destacan en la bibliografía consultada se encuentra la de Porter (1987), cuando refiere que “una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más *baratas o mejor que sus competidores*”.¹²

En la búsqueda de la ventaja competitiva, uno de los pasos más importante es desarrollar el análisis de valor de los clientes, cuyo objetivo es determinar los beneficios que los clientes de un segmento objetivo¹³ desean y cómo perciben el valor relativo de las ofertas de los suministradores.

La ventaja competitiva puede radicar, entonces, en las diferentes actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y a crear una base para la diferenciación.¹⁴

¹² Porter M. (1993). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Ed. Compañía Editorial Continental, S.A Pág. 55.

¹³ Se refiere al grupo de clientes al cual va dirigido todo esfuerzo de mercadotecnia de la empresa una vez que ha sido identificado durante el proceso de selección del *mercado meta*.

¹⁴ Porter M. (1993). Ob. Cit. Pág. 52.

Partiendo del supuesto de que los compradores escogen la oferta que les plantea un mayor valor neto recibido, las empresas pueden identificar las fuentes de valor que les proporciona una ventaja competitiva.

De ahí que Porter (1993) propusiera la cadena de valor como principal herramienta para identificar fuentes potenciales de realzamiento del mismo. (Fig. 1.1).

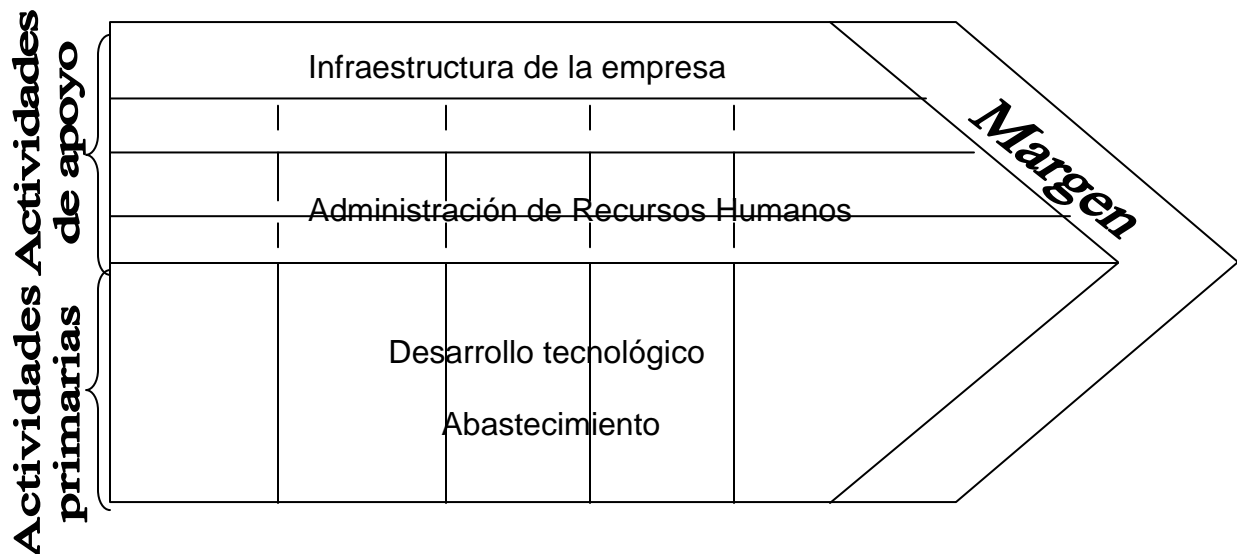


Figura 1.1 La Cadena de valor genérica de una empresa.

Fuente: Adaptado del original de Porter, M. (1993). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior, México, D.F.: CECSA. Pág. 55.

Las actividades de valor, según el propio autor, pueden dividirse en dos amplios tipos: actividades *primarias* y actividades *de apoyo*. Las actividades primarias son las actividades implicadas en la creación física del producto y su venta y transferencia al comprador, así como asistencia posterior a la venta. En cualquier empresa, las actividades primarias pueden dividirse en las cinco categorías genéricas mostradas en la figura 1.1.

Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí; proporcionan insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa. Las líneas discontinuas reflejan el hecho de que el abastecimiento, el desarrollo de tecnología y la administración de los recursos humanos, pueden asociarse con actividades primarias específicas, así como con el apoyo a la cadena de valor

completa. La infraestructura de la empresa no está asociada con actividades primarias particulares, sino que apoya a toda la cadena.

En términos competitivos, el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona.¹⁵ Se puede medir por el ingreso total; es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y de las unidades que se pueden vender.

Pero el valor resulta un concepto que debe percibir el comprador y de ahí que sea más adecuado hablar de *valor percibido*.

En un intento por identificar los diferentes componentes del valor percibido en una empresa dedicada al acopio y beneficio de un producto agrícola, es útil considerar como componentes *recibidos* por un comprador, los elementos tangibles e intangibles, mientras que entre los *entregados*, se consideran el precio, el tiempo, incomodidades y el riesgo percibido.

En resumen, bajo las prestaciones tangibles se integran el conjunto de recursos físicos, instalaciones, materiales utilizados en el embalaje, por ejemplo, etc. Estas prestaciones resultan importantes, pero difícilmente pueden resultar diferenciadoras entre sí. Pueden ser fuente de ventaja competitiva, pero su mantenimiento en el tiempo es limitado, porque otras empresas podrían “copiar” tales recursos.

Por su parte, las prestaciones intangibles son las más importantes y giran en torno al servicio, trato, emociones, marca, imagen, interacción con otros compradores, etc. En el servicio de acopio y beneficio de un producto agrícola, las características de intangibilidad y vulnerabilidad emergen claramente como elementos diferenciadores y más costosamente imitables que los tangibles, porque en muchas ocasiones, a pesar del efecto que produce la procedencia geográfica o de origen del producto,¹⁶ no son pocas las empresas que compiten entre sí por obtener beneficios económicos.

¹⁵ Ibídem. Pág. 54.

¹⁶ Se refiere a la importancia que se le atribuye en el caso de un producto agrícola, a la denominación de origen, en particular; es mundialmente reconocida la singularidad de los suelos de la Zona de Vueltabajo en Cuba para el cultivo del tabaco negro por ejemplo.

Por el contrario, el precio, el tiempo, las incomodidades (desgaste físico, distancia, ausencia de medios) y los riesgos percibidos o dudas (cómo me atenderán) pueden contrarrestar el valor del producto.

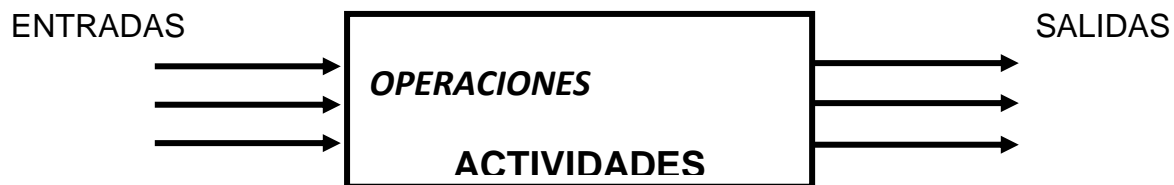
En buena medida, si el comercializador o vendedor es capaz de proporcionar un alto valor a sus servicios y éste es percibido por el comprador, su evaluación de la calidad y la satisfacción que le generará su utilización deberán ser positivas. La adecuación en la elección de una oferta con valor será la condición necesaria, aunque no suficiente, para la satisfacción del comprador.¹⁷ Esto es válido en determinada medida para el caso de una empresa del sector agrícola que clasifique como una empresa de servicios, en tanto que su misión sea la de añadir valor al producto a través de otras labores culturales, como resulta de la actividad de beneficio en particular.

1.3 - El enfoque de gestión basado en procesos y su papel en la satisfacción del cliente cuando el producto es un servicio.

En este apartado se trata de identificar los principales preceptos teórico-metodológicos del enfoque basado en procesos en el diseño de servicios específicamente.

1.3. 1- El enfoque basado en procesos

Entre las definiciones que aparecen en la bibliografía consultada, se destaca la que define los procesos como una serie de actividades que, tomadas de conjunto, producen un resultado valioso para el cliente. “Un proceso implica operaciones, actividades y transformaciones que convierten los elementos de entrada en otros de salida”.¹⁸ (Figura 1.2).



¹⁷ Senlle, A. y Vilar J. (2001). ISO 9000 en empresas de servicios. Barcelona: Ed. *Gestión 2000*, S. A. Pág. 36.

¹⁸ Poure, J. y Rodríguez, M. Á. (1999). Ob. Cit., pp. 4, 5; p. 88.

Figura 1.2 Representación gráfica de un proceso típico o genérico.

Fuente: Elaboración propia a partir de la definición de estos autores.

En el caso de las empresas dedicadas a beneficiar el producto agrícola, las *entradas* al proceso podrán ser: la información sobre el propio cliente, especificaciones del servicio, de los suministros, etc.; y las *salidas*: información al cliente, evaluación del servicio, nivel de satisfacción, etc.

Heras (1993) también define el término *proceso* como “el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de entradas (material, mano de obra, capital, información, etc.) en las salidas deseadas (bienes o servicios) añadiendo valor”.¹⁹

Morris, D. y Brandom, J. (1994) plantean de forma muy general, que un proceso se define como “una actividad que se lleva a cabo en una serie de etapas para producir un resultado específico o un grupo coherente de resultados específicos”.²⁰

Para Zaratiegui (1999) los procesos son secuencias ordenadas y lógicas de actividades de transformación que parten de unas entradas (informaciones más medios materiales) para alcanzar unos resultados programados que se entregan a quienes lo han solicitado: los clientes de cada proceso.²¹

En tanto, la Norma ISO²² 9000:2008 ofrece una visión más generalizada y aplicable a cualquier actividad, pues define que un proceso es " un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados".²³

¹⁹ Ver: Heras, M. (1993).Calidad de servicios. Papers Evade. No. 102, Pág.

²⁰ Morris D. y Brandom J. (1994). Reingeniería: Cómo aplicarla con éxito en los negocios. Colombia: Ed. *Mc Graw-Hill*. Pág. 14.

²¹ Zaratiegui, J.R. (1999). Gestión por procesos. Su papel e importancia en la empresa. Rev. Economía Industrial, No. 230, - Pág. 33.

²² Normas Internacionales que establecen requisitos para diseñar, mantener y mejorar un Sistema de Gestión de la Calidad en las organizaciones.

²³ Ver NC-ISO 9000. (2008). Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario. [ISO 9000:2008, (Traducción certificada), IDT]. Folleto editado por la Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Pág. 7.

Por su parte Hammer M. y Champy J. (1994) definieron un proceso de negocios como “un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente”.²⁴

En una empresa los procesos corresponden a actividades naturales de los negocios.²⁵ Se trata de actividades espaciotemporales, organizadas cada una de ellas de acuerdo con unos objetivos determinados, con vistas a obtener una satisfacción parcial del cliente. Estas actividades se enlazan con el resto de las de la empresa y acaban produciendo la satisfacción integral del cliente. Cada proceso está formado por subprocesos que agrupan actividades coordinadas.

Si se analizan éstas y otras definiciones se observa que hay tres elementos en común en todas ellas que hay que tener en cuenta al hacer referencia a los procesos empresariales, estos son: el conjunto de actividades, la entrada o aportación y la salida o resultado.

Teniendo en cuenta estos elementos y que todo proceso debe estar dirigido a la satisfacción de los clientes, la autora coincide con la definición aportada por De la Nuez (2005) cuando refiere que un proceso es “el conjunto de actividades secuenciales, con un principio y un final, con entradas (personas, métodos, materiales, máquinas, información, etc.) y salidas (lo que recibe el cliente del proceso), cuyo objetivo fundamental es la creación de valores.”²⁶

En la introducción de la norma citada, en su apartado 0.2, se expresa lo siguiente: <<Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos... para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos >>... La norma indica en el mismo apartado: <<La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de

²⁴ Hammer, M. y Champy, J. (1994). Reingeniería. Colombia: *Grupo Editorial Norma*. Pág. 37.

²⁵ *Ibíd.* Pág. 125.

²⁶ De la Nuez, Diana. (2005). Modelo de Gestión de la Calidad basado en el Liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos. Tesis presentada en opción al grado de Dr. C. Universidad de Pinar del Río. Pág. 45.

estos procesos, así como su gestión para producir el resultado deseado, puede denominarse como "enfoque basado en procesos".>>.²⁷

En esta y otras definiciones, es posible advertir que el enfoque basado en procesos ofrece una metodología sistemática cuyo fin es apoyar a la organización para mejorar radicalmente sus resultados y ofrecer de una mejor forma los servicios y bienes solicitados por el cliente. Este busca generar procesos ideales ya sea a partir de un diseño nuevo o partiendo de un rediseño sistemático de procesos existentes.

En ese sentido, la gestión *de los* procesos en una empresa ayuda a introducir la figura del cliente interno, es decir, que todas las personas se vean a sí mismas como clientes y proveedores de alguien. Esto hace que todo el mundo considere su objetivo primordial la satisfacción de su cliente directo y, como consecuencia natural, a través de esta cadena de "satisfacciones" se conseguirá la satisfacción de los clientes externos.²⁸

Cada negocio tiene un conjunto único de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros.²⁹

Para lograr un enfoque a procesos que permita obtener un eficiente aseguramiento de la calidad de los servicios, es necesario que la empresa tenga, ante todo, correctamente definidos los procesos que tienen lugar en su interior.

A partir de la diferenciación que Heras (2000) establece entre los diferentes tipos de procesos que se desarrollan en las empresas, se puede distinguir tres:³⁰

1. Los procesos estratégicos o estructurales: son aquellos que se relacionan directamente con la cultura corporativa de la empresa, involucran a los directivos y afectan a toda la organización. Son procesos de decisión estratégica, como los que afectan, entre otros, al concepto de negocio, misión, visión; a la implantación de la

²⁷. Ver NC-ISO 9000. (2008). Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario. [ISO 9000:2008, (Traducción certificada), IDT]. Folleto editado por la Oficina Nacional de Normalización. La Habana, Pág. 9.

²⁸ Poure, J. y Rodríguez, M. Á. (1999). Aprendiendo de los mejores, Barcelona: *Ediciones Gestión 2000 S.A.*, Pág. 108.

²⁹ Kaplan R. S. y Norton D. P. (1997). Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Barcelona: *Ediciones Gestión 2000 S.A.*, Pág. 110.

³⁰ Heras, M. (1999). Calidad de servicios. Madrid: *Ed. Papers Evade*. No. 102. Pág. 20

política relativa a la calidad o a la excelencia; a la evaluación de los resultados, la política de estimulación y la fidelización de los clientes.

2. Los procesos de soporte o de apoyo: son los intermedios entre los estratégicos y los operativos; sustentan a estos últimos. Son, entre otros, la estructura departamental existente; los sistemas de información y las bases de datos; el análisis de los mercados y la segmentación, la política de cartera de productos; las tarifas o los precios; la estrategia de comercialización y de comunicación; la gestión de los recursos humanos, la formación, la selección de personal, los manuales de servicio, entre otros. Contribuyen al buen desarrollo de los procesos de realización, al aportarles los recursos necesarios. Aunque no crean valor directamente perceptible para el cliente, son necesarios para el funcionamiento permanente de la organización y su estabilidad.

Según la actividad de la organización y su estrategia, los procesos de soporte pueden ser considerados como procesos de realización y viceversa.³¹ Es el caso, por ejemplo, de los recursos humanos, las compras, las provisiones, etc.

3. Los procesos claves u operativos:³² Estos contribuyen directamente a la realización del producto, desde la detección de la necesidad del cliente hasta su satisfacción. Reagrupan las actividades ligadas al ciclo de vida del producto: investigación y desarrollo de nuevos productos, comercial y gestión de contratos, concepción, compras y abastecimientos, logística, producción y dominio de las relaciones con el cliente, etc. En una empresa de servicios³³ incluirían, entre otros, aquellos procesos que tienen que ver con el contacto directo con el cliente.³⁴ La satisfacción del cliente –la percepción de la calidad- se obtendrá, pues, gracias al desarrollo de los procesos operativos y los de

³¹ Ibídem. Pág. 22.

³² Según las Normas ISO 9000:2008 estos se identifican con los procesos de realización del producto (numeral 7 de la Norma 9001:2008).

³³ Las empresas de Acopio y Beneficio del Tabaco en Cuba, clasifican como empresas de servicios debido a que a partir de la recolección y traslado de la hoja hacia las casas de curado, posteriormente el producto se somete al proceso de Escogida y Clasificación en las “escogidas” habilitadas para ello, actividad que tiene el objetivo de agregar valor al producto en su fase preindustrial y en la que participan además, almacenes y despallillos.

³⁴ Valls, J. F. (2001). Gestión de empresas de servicios. El arte de provocar la satisfacción. Barcelona: *Ediciones Gestión 2000 S.A.* Pág. 137.

soporte, en función de las directrices que establecen los procesos estructurales de cada empresa.

La suma de satisfacciones parciales obtenidas a través de cada uno de los procesos operativos deberá ser igual a la satisfacción total final. Los procesos operativos están unidos entre sí por un nexo, identificado comúnmente como un punto crítico, que no es más que la transición de un proceso a otro.

El análisis de los procesos lleva a considerar los elementos relacionados con su rediseño, asociado a lo que se conoce comúnmente en la terminología empresarial como *reingeniería*.

Sin embargo, la reingeniería, sea de empresa, de producto o de proceso, ha recibido diversidad de nombres, entre ellos: modernización, transformación y reestructuración, aunque, independientemente del nombre, su meta es siempre la misma: aumentar la capacidad para competir en el mercado mediante la reducción de costos.³⁵ Este objetivo es constante y se aplica por igual a la producción de bienes y a la prestación de servicios.

Debido a que en la bibliografía consultada [(Heras, M. (1993); Hammer, M. y Champy. J. (1994); Fernández, M.(2000); De la Rica, J. (2000); Zaratiegui, J.R. (1999); Trissler, W. (1998)] no es posible advertir diferencias entre los términos³⁶ anteriormente señalados, la autora convendrá en utilizarlos indistintamente en la presente investigación, al tiempo que sugiere concebir la *mejora del proceso* como un resultado que supone un aumento del grado de calidad con que se trabaja en función de contribuir a elevar su eficacia y eficiencia, proceso que además, debe desarrollarse de manera continua, como lo establecen las Normas ISO de la serie 9000, uno de los principios de gestión de la calidad .

Entre las características que tipifican un *proceso rediseñado* se señalan, en lo fundamental, las siguientes:

- Cambian las unidades de trabajo, pasan de departamentos funcionales a equipos de proceso.

³⁵ De la Rica, J. (2000). Reingeniería y Planificación Estratégica, Madrid: ESEUNE, Pág.15.

³⁶ Se refiere a los vocablos: modernización, transformación y reestructuración de procesos.

- Varios oficios se combinan en uno, al pasar de tareas simples a trabajo multidimensional.
- Los trabajadores toman decisiones, al cambiar su papel de controlados a facultados.
- Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural, al secuenciarse el trabajo en función de lo que es necesario realizarse antes o después.
- Se reducen las verificaciones y los controles.
- La conciliación se minimiza, al disminuir el número de puntos de contacto externo que tiene un proceso.
- La preparación para el oficio cambia de entrenamiento a educación.
- El enfoque de medición del desempeño y compensación se desplaza de actividades a resultados.
- Los gerentes cambian de supervisores a entrenadores.
- Las estructuras organizacionales cambian de jerárquicas a planas.

Un aspecto fundamental en un proceso de mejora es identificar las razones específicas para mejorar o, en otras palabras, detectar las áreas y procesos que requieren de mejora. Lo anterior se logra determinando los problemas más críticos y recurrentes o identificando los procesos que no satisfacen las necesidades del cliente o los que están en mayores dificultades. Hecho lo anterior, lo que sigue es elegir la ruta de mejora.

En el caso del beneficio del producto agrícola, la innovación constante para la mejora continua se puede establecer, no tanto por medio de un alto componente tecnológico como por medio de un alto componente *artesanal* –o por medio de ambos al unísono– con el objetivo de satisfacer mejor a los consumidores. Esta innovación puede incidir en tres ejes distintos: el producto, los procesos y la organización.

Entre los problemas que se presentan en la práctica de la gestión de los procesos, según la bibliografía consultada se encuentra la forma en que se realiza el diagnóstico organizacional al momento de diseñar la estrategia de la empresa.³⁷ Este suele efectuarse desde tres enfoques: Jerárquico, Funcional y de Proceso.

³⁷ De la Nuez, D. (2004). Plataforma para implementar la estrategia de desarrollo de la empresa. Disponible en Internet. URL:<http://www.ciget.pinar.cu/No.2005-4/empresa.htm>. Fecha de consulta: 11/10/08.

El enfoque jerárquico, como se muestra en la Fig. 1.3, se apoya en la estructura organizativa; este es un diagnóstico tradicional, que se identifica con el control presupuestario por centros de responsabilidad. Su ventaja radica en que las soluciones proyectadas coinciden con el área de influencia del jefe de cada nivel, lo que facilita su implementación.



Fig. 1.3 Enfoque de diagnóstico: jerárquico y funcional.

Fuente: Adaptado del original. Ver Lóriga, E. (2006). Procedimiento para la mejora del servicio de provisión de agua en la EAH de Pinar del Río. Tesis en opción al Título Académico de Master en Dirección. Universidad de Pinar del Río. Pág. 19.

Pero el Diagnóstico reducido a este modelo raramente abarca la cadena de actividades vinculadas con el logro de un objetivo estratégico por la fragmentación que impone la estructura jerárquica.³⁸

Este enfoque se basa en el análisis de desviaciones, pero no está diseñado para mostrar los vínculos causa-efecto, por lo que presenta una escasa capacidad de diagnóstico y de mejoramiento. Utiliza preferentemente información financiera tomada de la contabilidad y suele quedarse en un análisis económico superficial, sin llegar a la causa- raíz de naturaleza técnica, organizativa o social.

Al centrar su atención sobre la asignación de recursos a los responsables, y al control por su uso, desatiende el estudio de los *modos de hacer* o métodos de trabajo, se aleja del diagnóstico y frena el cambio.

Las decisiones bajo este enfoque pueden conducir a identificar la elevación de la eficiencia con medidas reduccionistas del costo a nivel local que se contradicen con los

³⁸ De la Nuez, D. (2004). Ob. Cit. Pág. 6.

objetivos globales de la organización; estimulan así una cultura de: “*si cumples los presupuestos, no te preocupes por las estrategias*”, lo que constituye un obstáculo cuando se pretende implantar un cambio estratégico total.

Las ventajas y desventajas de este enfoque pueden resumirse en la Tabla No.1.1:

Tabla No. 1.1 Enfoque jerárquico en el diagnóstico organizacional.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Sencillo (sólo seguir el organigrama).	No muestra los vínculos entre las actividades.
Principio de la unidad de mando.	Se centra en el costo.
Los instrumentos de control de gestión tradicional están hechos para este enfoque.	Altos costos de coordinación.
	Se centra en tareas y no en resultados.
	No se orienta a la satisfacción de las necesidades.

Fuente: Elaboración propia.

El siguiente enfoque utilizado por algunas organizaciones es el *funcional*, el cual supone descomponer la organización por funciones. Ofrece un diagnóstico más estructurado porque es independiente de la estructura jerárquica, pero tampoco se caracteriza por mostrar los vínculos causa-efecto y puede conducir a soluciones verticales que no tienen en cuenta las prioridades estratégicas de la organización.

Los modelos de diagnóstico que aplican un enfoque funcional (ver Fig. 1.4) agrupan los procesos por especialidades en correspondencia con los sistemas de control de producción, de calidad, contabilidad, finanzas, de personal, entre otros; ofrecen una base metodológica al diagnóstico con la desventaja de que, aplicados unilateralmente, pueden conducir a sistemas funcionales óptimos que ponen en peligro la integración de las acciones hacia los objetivos globales de la organización, porque se trabaja con indicadores que miden el desempeño individual de cada especialidad.

Las ventajas y desventajas del enfoque funcional se presentan en la Tabla No. 1.2

Tabla No. 1.2 - En enfoque funcional en el diagnóstico organizacional.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Es independiente de la fragmentación de la estructura jerárquica.	No se centra en los resultados finales.
Análisis más estructurado.	No muestra los vínculos entre las actividades.
Adecuado para gestionar los recursos específicos de cada especialidad.	Prioriza la optimización de la actividad por encima de la satisfacción al cliente.
Permite integrar los procesos desde el punto de vista de una especialidad.	No delimita la responsabilidad por los resultados finales.

Fuente: Elaboración propia.

Tanto el enfoque jerárquico como el funcional se centran en las tareas, según se muestra la Fig. 1.3, en tanto que el enfoque de procesos es más complejo, pero se corresponde con el diagnóstico estratégico, al dar un sentido de propósito al cambio, porque se enfoca en los resultados finales de la organización (ver Fig. 1.4) al descomponer la organización en una cadena de procesos claves y sus salidas estratégicas, que a diferencia de los enfoques anteriores, identifica a los usuarios finales del proceso.

El enfoque basado en procesos, está sustentado en el método de análisis que toma como base a los procesos; si se parte de entender los procesos actuales, presupone que detrás de cada objetivo o resultado buscado se desarrolla un proceso donde se concentran los saberes, las competencias y los modos de hacer, que determinan el nivel de desempeño actual y futuro.³⁹

³⁹ Zaratiegui, J. R. (1999). Gestión por procesos. Su papel e importancia en la empresa. España: Rev. Economía Industrial, No. 230, Pág. 230.



Fig.1.4 - Enfoque de diagnóstico: por procesos.

Fuente: Adaptado del original. Ver Lóriga, E. (2006). Ob. Cit. Pág.20.

La gestión por procesos se comprende con facilidad por su abrumadora lógica, pero se asimila con dificultad por los cambios paradigmáticos que contiene.⁴⁰

Las principales ventajas y desventajas de este enfoque se muestran en la Tabla No. 1.3.

Tabla No. 1.3 Enfoque de procesos.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Adecuado para la gestión operativa y estratégica.	Es más complejo
Pone en evidencia el factor tiempo.	No garantiza la integración por especialidad.
Muestra los vínculos entre actividades y las coloca en relación con los objetivos globales, los <i>outputs</i> y las necesidades de la sociedad y los clientes.	Se hace menos explícita la autoridad
Se preocupa por el valor y el costo.	

⁴⁰ Schroeder, R. (1999). Administración de Operaciones. México: Ed. Mc Graw Hill, 3ª Edición. Pág. 21.

Permite la descentralización porque las coordinaciones no recaen en la alta gerencia.	
Conlleva un sentido de propósito.	

Fuente: Elaboración propia.

De la comparación entre los diferentes enfoques, sus ventajas y desventajas, se concluye que el diagnóstico (incluida la proyección de soluciones) debe efectuarse mediante la combinación de los tres enfoques como se ilustra en la Fig. 1.5.

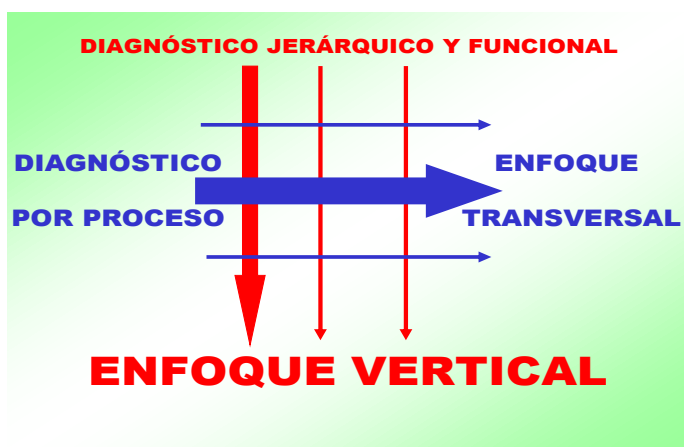


Fig. 1.5 Combinación de los tres enfoques de diagnóstico.

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, por medio del diagnóstico se logra comprender las causas del comportamiento de los procesos, lo que puede traducirse en acciones para la mejora constante del desempeño empresarial. A diferencia de la gestión tradicional, que se apoya en modelos jerárquicos o funcionales que propician el perfeccionamiento de la gestión por subsistemas aislados, la dirección estratégica integrada (DEI) a la que se hace referencia en el epígrafe anterior se basa precisamente en una gestión transfuncional o transversal, orientada al cliente, a las estrategias y a los resultados de la empresa como un todo, que propicia que el perfeccionamiento de la gestión se desarrolle como un proyecto de cambio integral, basado en un enfoque de procesos.

1.3.2 - Diseño de procesos en los servicios

Al definir el concepto de *servicio*, Kotler (1996) plantea que este puede ir unido o no a un bien físico; en efecto, la oferta de cualquier empresa u organización puede contener, en mayor o menor medida, elementos de servicio.⁴¹

Según Norman “el servicio está formado por actos e interacciones que son contactos sociales. El servicio es más que la producción de algo intangible, es una interacción social entre el productor y el cliente”.⁴²

De esta manera, para producir un servicio, puede requerirse o no de un producto tangible, si embargo, cuando se requiere no hay transferencia de derechos de esos bienes tangibles.

Por su parte Juran (1995) define que un servicio puede proporcionarse a un consumidor, una instalación o a ambos, es un trabajo realizado para otros. Los servicios existen porque con ellos se pueden satisfacer determinadas necesidades de los clientes.⁴³

A partir de estas y otras definiciones consultadas, se puede coincidir con la afirmación de que los servicios son actividades de naturaleza intangible, en los que participa un proveedor y un cliente, que generan satisfacción para este último.

En las Normas ISO (ISO 9000:2008) se plantea que un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible.

En las diversas definiciones sobre *servicio* se esgrimen elementos comunes tales como:

- Es una actividad.
- Existen dos partes en su realización.
- Es esencialmente de naturaleza intangible.
- Satisface determinadas necesidades de los clientes

Los servicios no pueden ser almacenados; la no prestación en el momento en que está disponible supone la pérdida de capacidad del servicio. La mayor parte de los servicios

⁴¹ Kotler, Ph. (1996). Dirección de Mercadotecnia. México: Ed. Prentice Hall, 8ª Edición, Pág. 23.

⁴² Norman, R. (1989). La Gestión en las empresas de servicio. Estrategia y liderazgo. Bilbao: Ed. Deusto S.A., Pág. 52.

⁴³ Juran J. M. (1995). Análisis y planificación de la calidad. Tercera edición. México: Ed. Mc Graw-Hill, Pág. 65.

no pueden ser contados, medidos, inventariados, verificados antes de ser vendidos con el objeto de verificar la calidad de su prestación.

Así puede afirmarse que un servicio es una actividad de naturaleza intangible que se genera en la interacción que se produce entre el cliente, por una parte, y los empleados, los recursos y el sistema proveedor de servicio por la otra (Fig1.6), que se proporciona como soluciones a los problemas del cliente.

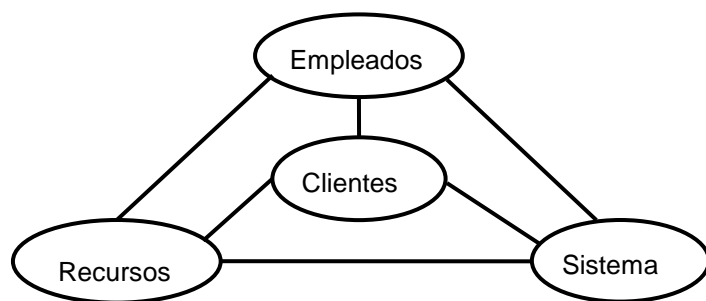


Fig. 1.6 Elementos que interactúan en un acto de servicios.

Fuente: Albrecht, K. (1992). La revolución del servicio. La Habana: Serie empresarial, Impreso por el Dpto. de BME, Capacitación INTUR. Pág. 15.

Es precisamente por ello que los servicios se caracterizan por ser heterogéneos debido a la variabilidad a que está sujeto el concepto de servicio por causa de su dependencia del factor humano directa o indirectamente.

Si se asume el servicio como se describe anteriormente, es evidente que su definición puede formularse, además, como un sistema de relaciones que se establecen entre productor y consumidor.

Lo esencial del proceso estriba en determinar cuán afines son la calidad percibida y la calidad propia del servicio; específicamente, la percepción de la calidad del servicio en función de lo bien que el proveedor realiza la prestación, evaluada en contraste con las necesidades que tenía el cliente respecto a lo que él esperaba que realizase el proveedor. Reducir esta brecha significa que las necesidades de los clientes fueron aún más satisfechas.

El primer paso en la consecución de un buen servicio al cliente es el diseño de una adecuada estrategia. Si se descuida este punto y se actúa apresuradamente en su mejora, pueden presentarse con consecuencias muy negativas.

Se puede señalar que entre los elementos básicos de una estrategia de servicio se encuentra la segmentación de los clientes según sus expectativas de servicio, descubrir cuáles son exactamente éstas y, finalmente, proceder a su ajuste según la potencialidad de la empresa para prestarlo.

Estas actividades no deben desarrollarse de forma aislada por un grupo reducido de personas y con una cantidad de recursos más o menos limitada dentro de la empresa. Esta estrategia ha de entenderse, como integrante de una filosofía directiva que implica la participación del personal (cualquiera que sea su nivel), que pone el énfasis en la satisfacción del cliente y en la mejora continua.⁴⁴

Conclusiones del Capítulo

El análisis de la bibliografía consultada permite identificar, entre otras tendencias, que es necesario integrar los diferentes enfoques en el sistema de gestión de empresas y, en particular, los enfoques estratégico, de servicio y el de procesos, todos ellos apuntan hacia la necesaria orientación de las empresas a la satisfacción de las necesidades del Cliente. La mayoría de los autores consultados resalta la importancia de la gestión de los procesos y su influencia en la calidad final del producto, lo que permite afirmar, de forma general, que la calidad debe ser controlada durante los procesos y nunca después del resultado final; así los problemas pueden ser identificados antes de que lleguen al cliente.

El análisis de la literatura especializada referida específicamente a experiencias aplicadas en empresas del sector agrícola permite constatar que es insuficiente el énfasis en la importancia del enfoque de procesos en lo relativo a: Identificar problemas; definir las actividades necesarias para obtener resultados; analizar las mediciones de las actividades clave; identificar claramente los intermediarios de estas, a la vez que se ejerce el liderazgo en el proceso; establecer el foco en factores como los recursos, los métodos y los materiales; así como en la necesidad de evaluar el riesgo, consecuencias importantes para las partes interesadas. Por otro lado, se soslayan algunas herramientas básicas a través de las cuales pueden identificarse los

⁴⁴ Norman, R. (1989). Ob. Cit. Pág. 54.

procesos clave u operativos mediante, por ejemplo, el análisis de la cadena de valor o el mapeo de procesos para identificar, además, aquellos que requieren rediseñarse de cara a las necesidades del cliente y de otras partes interesadas.

CAPÍTULO 2. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN SELECCIONADA PARA EL ESTUDIO.

El objetivo de este capítulo es mostrar los resultados del diagnóstico realizado en la Unidad Empresarial de Base (UEB) “Río Seco”, de la Empresa “Hermanos Saíz”, del municipio de San Juan y Martínez, en la provincia de Pinar del Río. En él se realiza una breve caracterización de la cadena de producción y comercialización del tabaco en Cuba, se describe el perfil de la organización y se detallan las insuficiencias halladas durante la investigación en relación con el proceso tecnológico de beneficio del tabaco negro al sol ensartado.

2.1 Breve caracterización de la cadena del Tabaco en Cuba

El análisis documental permite constatar que la cadena del tabaco en Cuba es relativamente corta; la conforman, en el eslabón primario, la producción y el procesamiento de la hoja de tabaco y en la fase industrial, la fabricación de cigarrillos. Del tabaco se obtienen otros productos, como los cigarrillos o puros, (los denominados *Habanos*) y mezclas de tabacos para pipas que, sin embargo, son menos importantes. La cadena de comercialización de este producto en Cuba está organizada de la siguiente forma: (Figura 2.1)

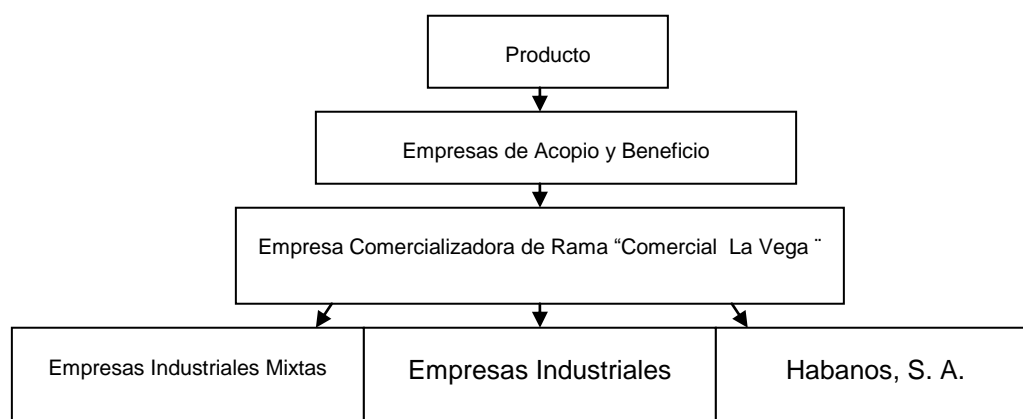


Figura 2.1: Cadena de comercialización del tabaco.

Fuente: Tomado de: González, E. (2007). Propuesta de precio para el tabaco negro tapado y al sol ensartado de vega fina. Caso de estudio: Empresa de Acopio y Beneficio de tabaco “Hnos. Saíz”, de San Juan y Martínez. Tesis en opción al Título de Master en Administración de empresas agropecuarias. Universidad de Pinar del Río. Pág. 33.

Esos eslabones conforman un ciclo que permite visualizar la densidad del tejido industrial compuesto por organizaciones que forman parte del sistema y otras que sirven de apoyo a su producción.

En Cuba la cadena se caracteriza por estar integrada verticalmente desde el eslabón primario hasta el industrial. En el cultivo de tabaco se da una fuerte institucionalidad de la producción por contrato, situación que garantiza a los productores asistencia técnica y acceso a los insumos.

La actividad tabacalera del país (producción agrícola, beneficio, industria y exportaciones del torcido y en rama) hasta 1999, era dirigida por la Unión de Empresas del Tabaco (UNETA), subordinada al Ministerio de la Agricultura, y por la Empresa Habanos S.A., adscrita al Ministerio de Comercio Exterior. A partir de entonces esta organización devino el actual grupo empresarial de Tabaco de Cuba (TABACUBA) subordinado al Ministerio de la Agricultura. Este grupo está integrado por Empresas Comercializadoras, de Abastecimiento, de Acopio y Beneficio del Tabaco, de Tabaco Torcido, Productoras de envases y por el Instituto de Investigación del Tabaco. TABACUBA se convierte así en la organización económica única del país que dirige integralmente la actividad tabacalera en todas las fases de su cadena productiva y comercializadora.⁴⁵

La producción agroindustrial del tabaco ha constituido una importante fuente para la generación de empleos e ingresos para los trabajadores que laboran en ella, de los cuales un número considerable labora en Empresas Estatales de Tabaco, otro lo hace como productores en Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), Cooperativas de Producción Agropecuaria (CPA) o Cooperativas de Crédito y Servicios (CCS), que apoyan constantemente la comercialización del tabaco en rama; otra parte de esa fuerza está constituida por familiares de productores individuales de las CCS que participan en las campañas y, además, una cifra considerable de fuerza movilizada, compuesta por estudiantes procedentes de las escuelas en el campo y el resto, de

⁴⁵ Ver: González, E. (2007). Propuesta de precio para el tabaco negro tapado y al sol ensartado de vega fina. Caso de estudio: Empresa de Acopio y Beneficio de tabaco “Hnos. Saíz”, de San Juan y Martínez. Tesis en opción al Título de Master en Administración de empresas agropecuarias. Universidad de Pinar del Río. Pág. 38.

otras entidades que siembran tabaco. Pertenecen también a esta cadena las empresas que acopian y benefician el producto. A estas entidades se le subordinan unidades empresariales de base (UEB), que a su vez cuentan con talleres o “escogidas” donde se lleva a cabo la labor de beneficio. Esta fase obedece a tratamientos naturales en los que no se aplican aditivos artificiales, tras proceder a la recolección de las hojas del tabaco.⁴⁶ De esta forma se pretende conseguir mejoras o "beneficios" propiamente dichos.

Durante este proceso se realiza una serie de operaciones que conforman el proceso tecnológico, que deben ser de estricto cumplimiento, pues de ellas dependen la calidad y el rendimiento del producto final.

Para comprender mejor esta realidad es necesario tener en cuenta que la mayoría de las actividades en el cultivo del tabaco se realiza de manera *manual*, pues este es de ciclo corto y de rápida velocidad de desarrollo, y es sumamente exigente con respecto a las labores tecnológicas en el momento oportuno, motivo por el cual requiere de fuerza de trabajo con conocimientos adecuados a esa labor.

Al tabaco es necesario realizarle 294 operaciones: 197 en la fase *agrícola* (81 en semilleros y 116 en plantaciones), 71 corresponden a la fase *preindustrial* (36 en escogidas, 6 en almacenes y 29 en despalillos) y 26 durante la fase *industrial* de torcido. Todo esto sugiere que no existe otro producto agrícola que precise de tantos cuidados y atenciones por parte del hombre.⁴⁷

El presente estudio se basa en la tipicidad que se presenta en el servicio de acopio y beneficio en particular, este último se selecciona para el análisis, pues ya se trate de acopiar, beneficiar, embalar o almacenar en las escogidas citadas, los resultados se obtienen mediante procesos similares y su componente esencial está constituido, en sentido general, por servicios.

⁴⁶ Ver Sitio Web de [www.Tabaco - EcuRed_archivos/Tabaco - EcuRed.htm](http://www.Tabaco-EcuRed_archivos/Tabaco-EcuRed.htm). Fecha de consulta: 20 /05/2010.

⁴⁷ Tomado del sitio Web www.Desde la semilla hasta el humo - Historia_archivos/ Edición Digital perteneciente al Periódico Guerrillero, Pinar del Río. Fecha de consulta: 16/03/2009.

De ahí que estas entidades clasifican, en primer lugar, como organizaciones de servicios. Su principal producto lo constituye el tabaco en rama beneficiado, al tiempo que se caracterizan, generalmente, por adoptar una estructura funcional.

Las transformaciones ocurridas en el país y en el Sistema Empresarial a la luz de los Lineamientos Económicos del PCC hacen cada día más evidente la necesidad para estas empresas de participar en el mercado de forma competitiva según las exigencias de los clientes, al tiempo que se acelera el imperativo de emprender un movimiento en torno a elevar el grado de calidad del servicio.

2.2. Perfil general de la unidad empresarial de base (UEB) “Río Seco”, de la Empresa de Acopio y Beneficio de Tabaco (ABT) “Hermanos Saíz”, del municipio de San Juan y Martínez, en la provincia de Pinar del Río

La UEB “Río Seco” surge en agosto del 2003 como resultado del reordenamiento que realiza la Empresa de Acopio y Beneficio del tabaco (ABT) “Hermanos Saíz” de San Juan y Martínez, previo a la elaboración del expediente para incorporarse al proceso de perfeccionamiento emprendido en el país.

Un requisito imprescindible que demanda este proceso fue la necesidad de estrechar los vínculos con las estructuras productivas, entre ellas las cooperativas, proveedoras de la materia prima principal (tabaco seco en rama).

La actual estructura (Anexo 2.1) comprende una dirección a nivel de UEB con domicilio en el kilómetro 17 de la carretera a San Juan y Martínez, que está compuesta por:

- Un Director de UEB.
- Un Jefe de Producción.
- Un Jefe de Grupo Económico.
- Un Jefe de Grupo de Recursos Humanos.
- Un Jefe de Grupo Técnico.

La integran, además, dos unidades que acopian y benefician el tabaco seco en rama para su posterior embalaje y almacenamiento.

Estas estructuras constituyen las llamadas “*Escogidas*”⁴⁸ (sala de escogido), en las que se desarrolla el proceso de clasificación y selección de las hojas de tabaco, una vez concluida la curación en las casas habilitadas y en función de los colores, texturas y tipos de hojas.

Esta UEB cuenta también con una finca de autoconsumo para asegurar la alimentación complementaria de sus trabajadores.

En el entorno de la UEB existen cuatro cooperativas de créditos y servicios fortalecidas (CCSF)⁴⁹ que reciben de esta la asistencia técnica y el control de sus recursos para la producción del tabaco en su fase agrícola;⁵⁰ estas, a su vez, son sus proveedores de la materia prima principal.

Al cierre del año 2008 los principales indicadores económicos de la UEB registran los siguientes resultados: (Tabla 2.1)

Tabla 2.1 Indicadores económicos de la UEB al cierre de 2008.

Indicadores	U/M	Plan 2008	Real 2008	% cump.
Ingresos Totales	MP	4190.5	4223.7	100.8
Gasto Total	MP	4400.5	4397.4	99.9
Valor Agregado Bruto	MP	350.2	349.1	99.7
Salario Pagado	MP	528.6	533.4	100.9
Promedio de Trabajadores	Uno	116	109	94.0
Salario Medio Mensual	Pesos	4556.90	4893.58	107.4
Productividad por Trabajador	Pesos	3018.96	3202.7	106.1
Correlación Salario Medio Productividad	%	1.5	1.5	100.0
Utilidad o Pérdida	MP	(210.0)	(173.7)	82.7
Cumplimiento del Plan de Beneficio	Qqs	4453.0	5426.47	121.9

Fuente: Registros de la empresa.

⁴⁸ Nombre que se le atribuye a los lugares o salas donde se lleva a cabo esta operación.

⁴⁹ Movimiento de socialización de los productores individuales agrupados CCS.

⁵⁰ Se refiere a aquellas labores al cultivo durante su plantación y cosecha.

Como puede observarse en la tabla anterior, suelen planificarse pérdidas; entre las razones que se aducen se encuentran factores de naturaleza externa e interna. Un estudio realizado por el Grupo Empresarial Tabacuba en el año 2006 reveló que entre las causas que inciden en los resultados (pérdidas) de las empresas productoras se encuentran deficiencias originadas en las actividades de beneficio y despallido de tabaco.⁵¹

En esta UEB se procesa el tabaco que es cultivado en las CCSF mencionadas anteriormente.

Los diferentes tipos de tabaco se definen en función del uso industrial que se le dé a las hojas; en atención a ello debe producirse materia prima para elaborar cigarros puros, cigarrillos negros, cigarrillos suaves y, en menor medida, tabaco para fumar en pipa.

También, según la tecnología⁵² que se emplee durante la fase agrícola, el tabaco negro se puede clasificar en tabaco al sol y tabaco tapado.⁵³

El tabaco al sol, comúnmente llamado tabaco *negro*, según la forma de recolectarse se clasifica en *ensartado* y *en palo*.

El tabaco negro al sol ensartado es uno de los tipos más procesados en la UEB objeto de investigación. El acopio⁵⁴ de este producto comienza al determinarse un *estimado* del volumen de tabaco seco en rama a procesar con el objetivo de ser manipulado por la escogida, la empresa, la provincia o el país, para su comercialización.

A continuación se procede a la *compra* de la materia prima a los productores, una vez que se han realizado las labores de *zafado* y *amarre* en las unidades productoras (cooperativas de créditos y servicios *fortalecidas* (CCSF).

⁵¹ Ver González, E. (2007). Propuesta de precio para el tabaco tapado y sol ensartado de vega fina. Caso de estudio: Empresa de ABT Hnos. Saíz de San Juan y Martínez. Tesis en opción al Título Académico de Master en administración de empresas agropecuarias. CEDECOM. Universidad de Pinar del Río. Pág. 33.

⁵² Se refiere a la fitotecnia o labores culturales que se le realizan al tabaco en su fase agrícola.

⁵³ Se cultiva bajo un toldo de tela que recibe el nombre de *cheese cloth* con la finalidad de reducir la radiación solar entre un 27 y un 32 por ciento.

⁵⁴ Desde las casas de tabaco en grandes bultos confeccionados de yagua y llamados *pacas*, las hojas se trasladan a la escogida o taller, los que pueden estar en los campos o en los poblados.

Por último, se procede a su *traslado y recepción* desde las diferentes unidades productoras hasta los almacenes de la UEB, en los que permanecerá hasta el momento en que será trasladado a las escogidas o unidades de beneficio, donde se procede a llevar a cabo el proceso pre-industrial conocido por *beneficio*.

La cartera de los principales productos (clases de tabaco negro al sol ensartado) que se procesan en las escogidas pertenecientes a la UEB incluye: (Tabla No. 2.2)

Tabla No 2.2 Ingresos por ventas y su correspondiente precio por quintal al cierre del 2008 (MP).

Producto (clase)	Precio por Quintal	Ingresos por Venta
Catorcena Seca (14 ^a Sca)	1232.00	27475.00
Quincena Seca (15 ^a Sca)	1210.00	377592.00
Dieciséis/diecisiete Seco (16/17 Sco.)	1114.00	29616.20
Catorcena Volada (14 ^a Vda.)	1256.00	30333.00
Dieciseisena Volada (16 ^a Vda.)	1210.00	136191.10
Quincena Ligera (15 ^a Lig.)	1210.00	134030.00
Dieciséis/diecisiete Ligero (16/17 Lig.)	1114.00	58398.60
Diecisiete Reajuste (17 Rte.)	1144.00	213479.60
Quincena Volada (15 ^a Vda.)	1232.00	42014.40
Quince/dieciséis Volado (15/16 Vdo.)	1166.00	672768.80
Libre de Pie Ensartado R (LPER)	906.00	551839.20

Fuente: Registros de la UEB.

Al analizar los datos de la tabla anterior, se puede apreciar que en la venta de las clases (14^a Sca., 14^a Vda. y 15^a Vda.), cuyo precio corresponde a los importes más altos, se obtienen los menores ingresos. Este resultado en cierta medida es provocado por el deficiente manejo de las operarias al seleccionar las hojas, motivado por el afán

de cumplir una norma referida sólo a la cantidad, sin tener en cuenta requisitos relacionados con la calidad del producto.⁵⁵

Este problema se refleja con más énfasis en la calidad con que se despliega el proceso de beneficio, es decir, que es aquí donde se definen, en gran medida, los resultados de eficiencia y eficacia de la UEB, por lo que en esta investigación se decide seleccionar precisamente este subproceso para contribuir a su mejora.

2.3- Análisis de la situación actual del proceso tecnológico del tabaco negro al sol ensartado

A fin de identificar las deficiencias que se presentan en el proceso de beneficio del tabaco negro al sol ensartado en la organización objeto de estudio, se emplea una metodología cuyas etapas se exponen a continuación:

1. Determinación de las *necesidades* de información.
2. Definición de los *objetivos* y *alcance* del diagnóstico.
3. Definición de las *fuentes* de información.
4. Diseño de *formatos* para la captación de información.
5. Diseño de la *muestra*.
6. Captación de los *datos*, análisis y procesamiento de la información.
7. Presentación del *informe*.

Las *necesidades fundamentales* de información en el análisis incluyen las tendencias en cuanto al predominio de los diferentes enfoques de la dirección⁵⁶ para llevar a cabo el proceso de beneficio del tabaco negro al sol ensartado.

El *objetivo* del diagnóstico es identificar las limitaciones existentes en la UEB en relación con la adopción del enfoque de procesos en la gestión empresarial. La población a considerar abarca sujetos pertenecientes a la empresa a la que se subordina la UEB, trabajadores de la propia unidad, así como compradores de la Empresa Comercializadora de Tabaco en rama “Comercial La Vega”, adquiriente

⁵⁵ Este hallazgo se constata mediante juicio de la autora en su papel de especialista de suelos de la empresa a la que se subordina esta UEB.

⁵⁶ Tanto de la empresa como de la propia UEB.

exclusivo de este producto, y representantes del Grupo Provincial de Tabaco residente en la Delegación Provincial del Ministerio de la Agricultura, que constituyen las principales fuentes de información en esta investigación.

El *diseño de formatos* para la captación de la información incluye una encuesta según metodología utilizada (Anexo 2.2) que se aplicó a los clientes (compradores) actuales de la empresa.

Para determinar el *tamaño de la muestra* se utilizaron los criterios expuestos por Fernández de Córdoba (1999) y Calero (1976). Se empleó el muestreo irrestricto aleatorio (MIA), con una confiabilidad del 95%, una proporción de 0.50 (que es la que permite el mayor tamaño de muestra) y un error de muestreo de 0.05. El tamaño de muestra necesario es de 20, alrededor de un 96% de la población, de acuerdo con los procedimientos de cálculos utilizados por los autores citados.

Para realizar el análisis de los procesos tal y como se desarrollan en la actualidad se parte del análisis de la *cadena de valor* propuesto por M. Porter⁵⁷, mediante el cual se procedió a identificar los procesos operativos que tienen lugar en la UEB.

Como resultado del análisis en el que se utilizaron técnicas de trabajo en grupo, entre las que se destacan la tormenta de ideas y técnicas de consenso, se definieron cuatro procesos que se representan en la figura 2.2; estos constituyen el primario o principal (*columna vertebral*) de la totalidad del proceso de trabajo que tiene lugar en la UEB, el que está compuesto por las etapas o fases necesarias que deben ocurrir para producir la salida (producto final).

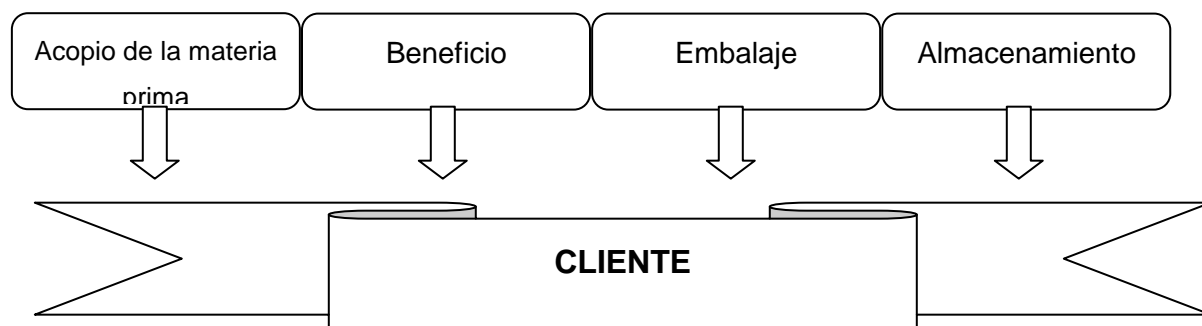


Fig. 2.2 Procesos operativos en la UEB.

Fuente: Elaboración propia

⁵⁷ Al cual se hizo referencia en el primer capítulo.

Para la representación gráfica de los flujos correspondientes a cada proceso se desarrolló un método paso a paso que permite representar en forma de diagrama cada uno de ellos.⁵⁸ Este esquema simboliza el desarrollo del proceso primario “como es”, es decir, tal y como transcurre en el momento en que se realiza el diagnóstico.

Para la elaboración de los diagramas de flujo se utilizaron los siguientes símbolos: (Fig. 2.3)




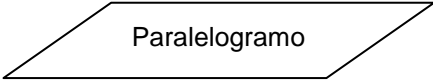
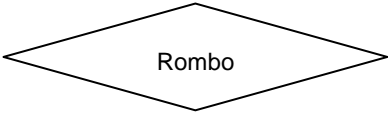


Símbolo	Significado
	Primer y último paso inferior y superior
	Entrada
	Paso o actividad (transformación)
	Salida (Output)
	Pregunta que señala una trayectoria alternativa
	Dirección u orden de las tareas
	Pregunta que señala un punto de inspección (cumplimiento de alguna norma u objetivo específico)

Fig. 2.3 Simbología utilizada para representar los diagramas de los procesos.Fuente: Elaboración propia.

⁵⁸ Ver: Galloway, D. (1998). Mejora continua de procesos. Barcelona: Ediciones 2000 SA, Pág. 23

De esta manera se obtiene que la tecnología del tabaco negro al sol ensartado (seco en rama) en Escogida comprende cuatro procesos clave u operacionales:⁵⁹ el **Acopio**, el **Beneficio**, el **Embalaje** y el **Almacenamiento**.

Para conocer en detalles la descripción de las actividades que se llevan a cabo en cada uno de los subprocesos se puede consultar el Anexo 2.3.

Posteriormente, para una mejor identificación, se procedió a *codificar* las actividades de cada uno de los subprocesos (Anexo 2.4) con el objetivo de elaborar la matriz – resumen del diagnóstico de la situación actual, lo cual constituye la base de la mejora a proyectar.

Cada subproceso fue analizado por el correspondiente equipo de trabajo conformado con carácter multidisciplinal, es decir, atendiendo a las diferentes especialidades que pudieran estar representadas por un miembro en cada equipo; como resultado fueron diseñados los **mapas de procesos** respectivos (ver anexo 2.5).

Según un estudio de satisfacción del cliente⁶⁰ realizado por la empresa de ABT “Hermanos Saíz”, de San Juan y Martínez, a la cual pertenece la UEB objeto de estudio en el año 2006, en el que se aplicó una encuesta a una muestra que abarcó el 100% de los compradores; entre los *atributos* del producto (tabaco seco en rama) más demandados por éstos se encuentran:

- ✓ **Autenticidad de la clase** (se refiere a las clases establecidas en las normas de especificaciones de calidad y del planteo oficial de la cosecha)⁶¹
- ✓ **Calidad del tabaco** (en cuanto a tamaño, color y textura)
- ✓ **Calidad del embalaje** (peso, condiciones de la envoltura (yagua), marcación, colocación de las hojas, presencia de plagas, etc.)
- ✓ **Humedad requerida** (en dependencia del tipo de tabaco que se va a empacar)

⁵⁹ Según tipología asumida en el Capítulo 1.

⁶⁰ Se refiere a 20 sujetos que han fungido como compradores de la Empresa comercializadora de tabaco en rama “Comercial La Vega” en el caso de la provincia de Pinar del Río.

⁶¹ Clasificación de las hojas según las normas establecidas por la rama tabacalera.

Si embargo, a juicio de la autora, estos requisitos aluden sólo a aspectos tangibles del producto y no incluyen otros factores relacionados con la calidad del servicio en general, tales como: la *fiabilidad*, la *profesionalidad*, la *seguridad*, la *amabilidad* o *empatía del personal que recibe al comprador*, así como la *capacidad de respuesta* de la UEB al proceder a la venta del producto, a los cuales se hicieron referencia en el epígrafe 1.3.2 del primer capítulo.

El estudio arrojó que el 65% de los encuestados coincide en que los servicios que reciben están lejos de satisfacer sus expectativas en relación con sus principales *atributos*, lo que puede inferirse de los siguientes datos: (Tabla 2.3)

Tabla 2.3 Resultados de la encuesta a clientes en el 2006.

Atributos	Clientes insatisfechos (%)
Autenticidad de la clase	74
Calidad (tamaño, color y textura)	63
Calidad del embalaje	75
Humedad requerida	50

Fuente: Registros de la empresa.

A partir de los resultados anteriores, resulta evidente la necesidad de profundizar en las razones que inciden en esos niveles de insatisfacción, a fin de eliminar aquellas actividades que restan valor a cada proceso e incluir las que se requieran para influir eficazmente en el cumplimiento de las expectativas de los clientes.

Resultados de la encuesta a clientes:

Al realizar la encuesta según la metodología que aparece en el anexo 2.2 a una muestra del 100% de los clientes actuales se obtienen valores que reflejan un deterioro del índice de satisfacción como sigue: 0.33; los atributos del servicio que más influyen en este resultado son la autenticidad de la clase y la calidad de la hoja en cuanto a color, textura y tamaño.

Con el propósito de relacionar o “impactar” cada atributo con cada uno de los cuatro procesos clave que se identificaron en la UEB, se procedió entonces a utilizar una escala de 0-100 puntos para asignar a cada atributo.

Para la elaboración de una de las matrices se combinaron técnicas de trabajo en grupo: la *Tormenta de ideas*, técnicas de *consenso*, etc. (Tabla 2.4)

Tabla No 2.4 Matriz atributos / procesos.

No.	Procesos	la de clase	en tabaco cuanto tamaño, color y textura	Calidad del embalaje	Humedad requerida
1	Acopio	10	10	5	5
2	Beneficio	80	75	35	60
3	Embalaje	5	10	50	25
4	Almacenamiento	5	5	10	10
	Total	100	100	100	100

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla anterior, el grupo coincide en resaltar lo siguiente:

- El atributo correspondiente a la autenticidad de la clase es el que mayor impacto tiene en el proceso de beneficio (80%).
- El atributo relacionado con la calidad del tabaco en cuanto a tamaño, color y textura tiene su mayor impacto en el proceso de beneficio (75%).
- La calidad del embalaje interviene con mayor intensidad en el propio embalaje y en el beneficio (50% y 35%).
- El porcentaje de humedad influye con mayor énfasis en el proceso de beneficio (60%).

Según los resultados de la matriz (tabla 2.4), es el proceso de *beneficio* el que mayor coincidencia presenta con los principales atributos planteados por los clientes, pues alcanza la mayor puntuación (75% y 80%) en tres de ellos, motivo por el que se decidió la selección de este para iniciar el proceso de mejora, lo que se propone hacer de forma paulatina en los restantes.

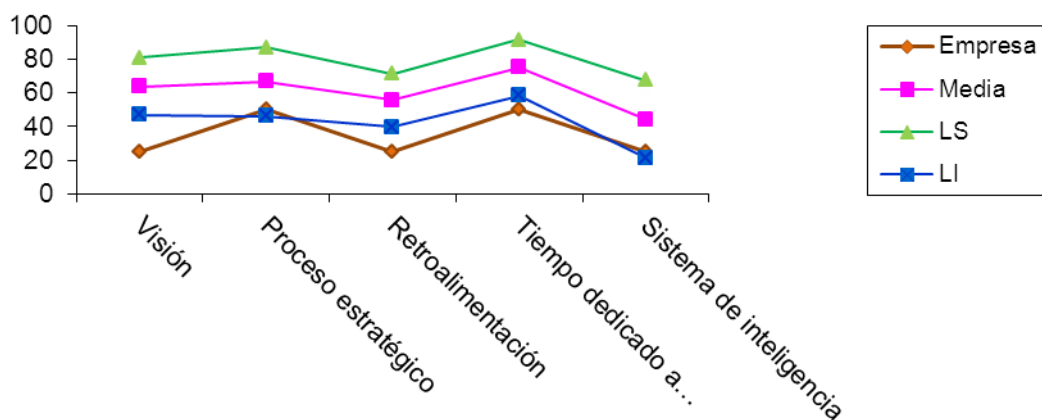
Por otra parte, para medir el desempeño de la UEB en aspectos tales como: El Rumbo Estratégico de la empresa, el Liderazgo, la Gestión Económico-Financiera y el uso de las TICs⁶², se procedió a aplicar listas de chequeo (Anexo 2.6) que fueron elaboradas por un grupo de consultores del Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR) de la Universidad de Pinar del Río en el año 2004 y respondidas por el grupo integrado por miembros del Consejo de Dirección de la empresa y especialistas de mayor experiencia en la actividad que laboran en la UEB, al aplicar técnicas de consenso.

En cada lista de chequeo se analizaron diferentes indicadores que podían tomar valores entre 1 y 4 puntos. Cada uno se relaciona con un porcentaje atribuido a cada indicador por los *expertos* que alcanza valores entre 25 y 100 por ciento, respectivamente.

En los gráficos siguientes aparecerá una comparación entre el valor real alcanzado, según opinión de los miembros del grupo conformado (entre trabajadores y directivos de la UEB y de la empresa), y los valores máximo (límite superior) y mínimo (límite inferior) definidos para cada indicador por el grupo de consultores, considerados en este caso como expertos.

A continuación se muestran los resultados por cada aspecto o vector analizado:

Figura 2.4 - Rumbo estratégico.



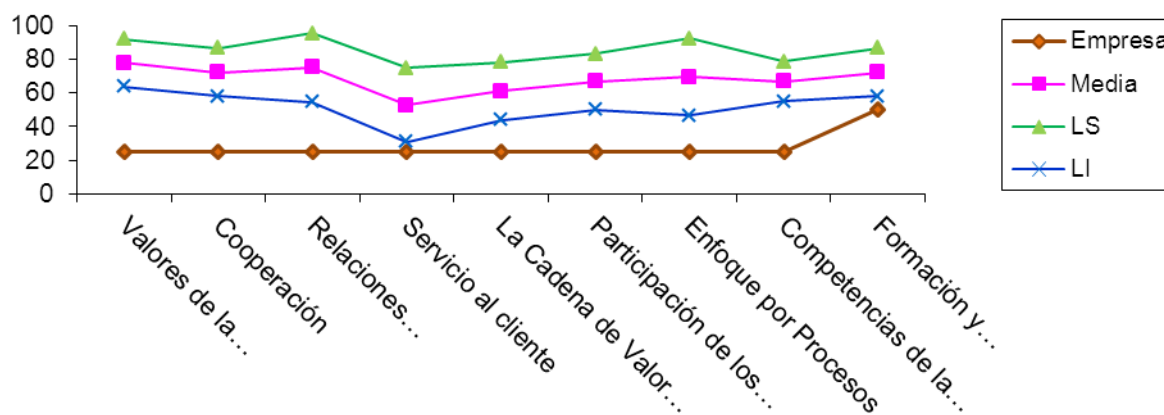
⁶² Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Fuente: Elaboración Propia.

Como se observa en el gráfico que muestra la figura No. 2.4, el aspecto que obtiene el menor valor es el referido al Sistema de Inteligencia Empresarial (25%), debido a que se considera que la organización capta y analiza datos e informaciones de algunas fuentes externas de manera informal y esporádica, pues no se cuenta con un sistema estructurado que incluya bases de datos de patentes, redes de información, acceso a Internet. Resalta además el valor asignado por el grupo al indicador Visión (25%), que refleja la percepción de que se define una visión compartida por algunos miembros de la alta dirección y que es conocida también por algunos trabajadores.

Cuando se procede a evaluar el aspecto de Liderazgo se obtienen los siguientes resultados (Fig. 2.5):

Figura 2.5 Liderazgo.



Fuente: Elaboración Propia.

Llama la atención que la mayoría de los indicadores reciben la menor puntuación (25%), destacan no obstante, los relacionados con:

- El Servicio al cliente (25%). En este aspecto los clientes encuestados manifiestan la mayor insatisfacción en los atributos de la calidad relacionados con la *autenticidad de la clase* y la *calidad del embalaje*, según encuesta aplicada por la empresa en el año 2006, a la que se hizo referencia anteriormente.

- Enfoque basado en procesos (25%), pues al momento del diagnóstico no se han identificado los procesos y predomina el enfoque jerárquico-funcional.

Tales resultados evidencian problemas asociados a la falta de un sistema formal de servicio al cliente que incluye la atención sistemática de posibles reclamaciones y la medición del grado de calidad del servicio, hecho que denota pérdida de imagen de la UEB al resultar muy baja la dimensión de *fiabilidad*,⁶³ así como la inseguridad en el servicio, al no resultar confiable la declaración de venta cuando no se cumplen las especificaciones de calidad según los compromisos contraídos, particularmente en lo referente a la mixtificación⁶⁴ de las clases que componen el tercio de tabaco.

Por otra parte, se aprecia que predomina el enfoque jerárquico-funcional en la gestión, pues a pesar de que en cierta medida se conocen los procesos, no se tiene en cuenta su valor agregado.

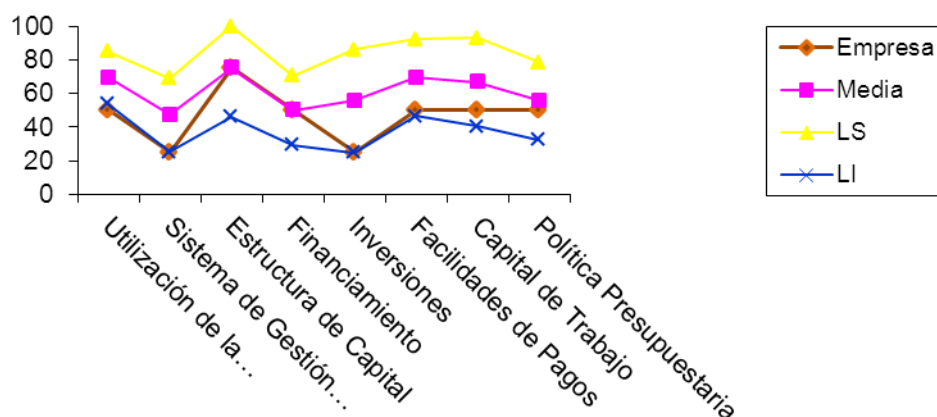
Al analizar el vector de integración en la Gestión económico- financiera (Figura 2.6), destacan aspectos tales como:

- La utilización de métodos tradicionales para la contabilidad financiera que muestran principalmente los resultados económicos de períodos pasados y problemas relacionados con la política de inversiones, dirigida sólo a cubrir lo operativo.
- Existe un insuficiente apalancamiento del ciclo de cobro y del ciclo de pago, este último a los proveedores por los inventarios en consignación.

⁶³ Este factor alude al cumplimiento de promesas por parte de la UEB. Por ejemplo: lo que sale en los mensajes promocionales, los horarios establecidos para recibir a los compradores, etc., deben ser respetados por la UEB.

⁶⁴ Se refiere al término empleado en el sector para identificar un resultado que se ha adulterado, en este caso, al mezclar las clases con el objetivo de falsear o deformar el contenido real del tercio.

Figura 2.6 -Gestión Económico-Financiera.

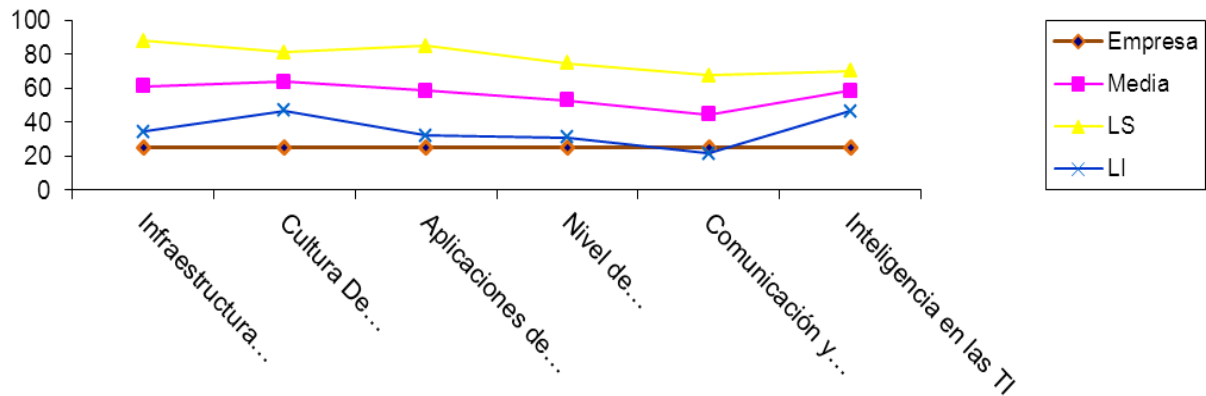


Fuente. Elaboración Propia

Al analizar el uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs) (Figura 2.7), los resultados permiten inferir que no existe una red eficaz de computadoras en la organización, pues la infraestructura se concentra en la oficina central de la empresa a la que se subordina la UEB; el uso de los sistemas de automatización en otras dependencias de la empresa es limitado, ya que no se utilizan para la distribución de información.

Otro aspecto insuficiente es el nivel de automatización existente, pues las TICs son usadas individualmente para automatizar áreas funcionales y los *softwares* suelen ser elementales, al tiempo que están presentes en muy pocas actividades. La UEB no cuenta con acceso a Internet, aunque sí se dispone de una Intranet a nivel de empresa que no se explota en toda su dimensión a juicio del grupo; esta situación incide además en la comunicación y accesibilidad de los clientes a la información, lo que hace más complejo el proceso establecido entre ambas partes.

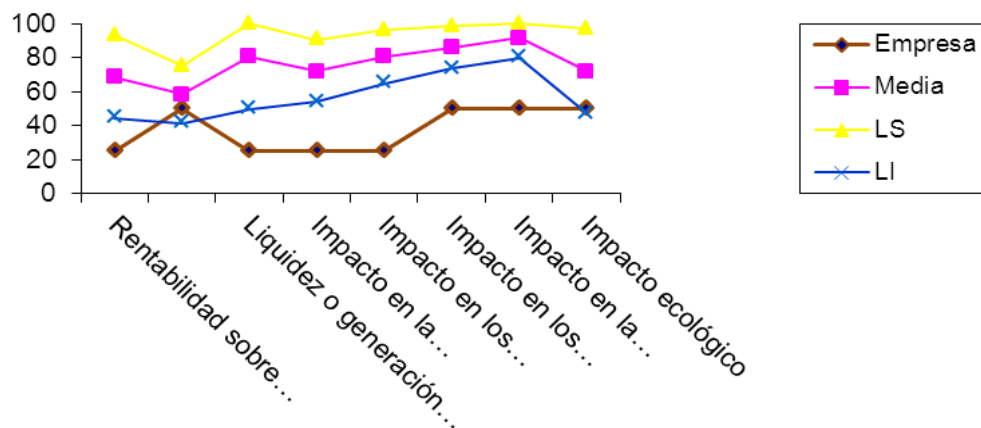
Figura 2.7 -Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.



Fuente: Elaboración Propia

Con respecto al nivel de integración de los resultados obtenidos por la empresa relacionados con la situación económico-financiera y el impacto que esto tiene en los diferentes públicos de interés, se obtienen los siguientes resultados: (Figura 2.8)

Figura 2. 8 - Resultados de la empresa.



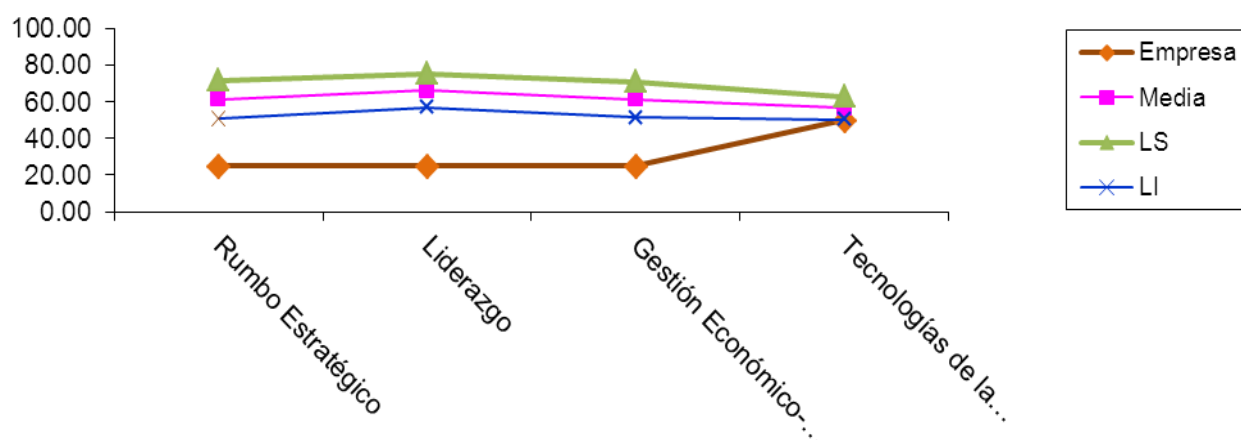
Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar, las mayores dificultades se concentran en la rentabilidad alcanzada y por consiguiente en la falta de liquidez, a lo que se suma que los

resultados indican que el impacto de la UEB en los proveedores se encuentra entre los niveles más bajos, que significa que el nivel de servicio alcanzado aún es insuficiente. Por último, se procedió a evaluar el nivel de integración entre los cuatro vectores analizados (Fig. 2.9) según cuatro estadios posibles:⁶⁵

- ***Sin integración estratégica (Hasta 25 puntos)***
- ***Con incipiente nivel de integración estratégica (Hasta 50 puntos)***
- ***Con integración estratégica interna (Hasta 75 puntos)***
- ***Con integración estratégica externa (Hasta 100 puntos)***

Figura 2.9- Nivel de integración general.



Fuente: Elaboración propia.

Los elementos Rumbo Estratégico, Liderazgo, Gestión Económico-Financiera, como tendencia, presentan igual nivel de integración con el 25% sugerido por el grupo de participantes en la experiencia.

⁶⁵ Coincide con la evaluación asignada por el Grupo de consultores de GEDELTUR al que se hizo referencia en el texto anteriormente.

El vector Tecnologías de la Información y la Comunicación se considera con un nivel incipiente de desarrollo (50 %).

En general, estos resultados corroboran lo planteado en el problema de investigación que aborda esta investigación en relación con la falta de integración entre las unidades funcionales y de negocios.

Con el objetivo de conocer las deficiencias que impiden asegurar un proceso de beneficio del tabaco seco en rama perteneciente al tipo *sol- ensartado*, se procedió a diagnosticar el nivel de integración entre las distintas fases que lo componen, a fin de proyectar la adecuada mejora de su gestión mediante un procedimiento que se expone en el capítulo 3.

Un resumen del diagnóstico realizado se muestra en la siguiente matriz, (tabla No. 2.5), en la cual se relacionan los subprocesos comprendidos en el beneficio con las deficiencias detectadas:

Tabla No.2.5 - Matriz-resumen del Diagnóstico.

No	Proceso (2) <
----	--

	clases																
2.7	Picadero	X			X		X	X									4
2.8	Formación de gavillas	X					X	X									3
2.9	Fermentación	X			X		X	X									4
2.10	Revisión para el empaque	X					X	X	X	X		X				X	7
2.11	Limpieza de picadura	X					X	X									3
2.12	Traslado y manipulación	X			X		X	X			X	X	X				7
	TOTALES	12	2	2	6	1	12	12	3	2	2	3	2	2	2	2	65

Como resultado del análisis de la matriz -resumen se puede concluir lo siguiente:

- Los subprocesos o fases ***Selección y Revisión de clases*** presentan las mayores incidencias en el enfoque basado en procesos, la cadena de valor y la visión (12 impactos).
- Como se advierte, al comenzar el diagnóstico no estaban identificados los procesos, ni definidos sus objetivos, ni se conocía su valor agregado y costo con exactitud.
- De igual manera, la UEB no tiene declarada una visión de futuro.

Conclusiones del Capítulo

Los resultados del diagnóstico realizado permiten corroborar que en la UEB “Río Seco”, de la Empresa de Acopio y Beneficio del Tabaco de San Juan y Martínez, se aplica un enfoque jerárquico – funcional que no contribuye a la adecuada integración de las unidades funcionales y de negocios y afecta la eficacia en el proceso de beneficio del tabaco seco en rama. De igual forma, se destacan los niveles de insatisfacción de los

clientes, fundamentalmente en el proceso de beneficio, puesto que tres de los cuatro atributos exigidos por ellos inciden en el mismo. En las fases de selección y revisión de clases se define en medida considerable el desempeño y rendimiento de este proceso en la cadena de la pre-industria tabacalera.

CAPÍTULO 3. PROCEDIMIENTO PARA LA MEJORA DEL PROCESO DE BENEFICIO DEL TABACO NEGRO AL SOL ENSARTADO. VALIDACIÓN DE SU IMPLEMENTACIÓN.

<<No son los productos sino los procesos que los crean,
los que llevan a las empresas al éxito a la larga>>

M. Hammer & James Champy

En el presente capítulo se muestra el procedimiento propuesto y su aplicación en uno de los procesos clave u operativos definidos, a partir de lo cual se evalúan los resultados obtenidos.

3.1 -Concepción básica del procedimiento

En la práctica usual se le llama *procedimiento* a la manera en que se trabaja para llevar a cabo una tarea. Por lo tanto, puede ser una secuencia de pasos que incluye la preparación, implementación y finalización de una tarea.⁶⁶

Cada paso puede ser una secuencia de actividades y cada actividad una secuencia de acciones.

Como los procedimientos los usan las personas, se diseñan teniendo al usuario en cuenta. Este es normalmente un individuo o grupo de individuos, aunque los procedimientos pueden cubrir una secuencia de pasos, cada uno de los cuales lo realizan diferentes individuos o grupos. Sin embargo, las percepciones acerca de los procedimientos varían considerablemente en dependencia del contexto en el cual se crean y utilizan.

Cualquier secuencia de pasos, no importa lo simple o compleja que sea, se puede expresar como un procedimiento que tiene la intención de hacer que alguien emprenda

⁶⁶ David H. y Thompson, J. (2002). *Converting a Quality Management System using the Process Approach*. Traducción y adaptación en castellano: *Del aseguramiento a la gestión de la calidad: el enfoque basado en procesos*. AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación). España: *Dayton, S.A* .Pág. 19.

acciones específicas para llevar a cabo la tarea. La clave es que los pasos sigan una secuencia.⁶⁷ De ahí que una colección aleatoria de declaraciones no es un procedimiento, a menos que esté organizada en una secuencia que permita a alguien proceder.

En aras de poder realizar un análisis comparativo para determinar cuándo, cómo, bajo qué principios y bajo qué regularidades, es efectiva la aplicación de cualquier procedimiento, de manera tal que se puedan contrastar tres momentos fundamentales: diseño, implementación y evaluación, es necesario adoptar primero un concepto como tal y detallar los elementos fundamentales que lo componen.

En ese sentido la autora se adhiere al concepto definido por De la Nuez (2005) cuando afirma que por procedimiento cabe entender **“una sucesión ordenada de actividades que se llevan a cabo para impulsar una tarea”**.⁶⁸

Para facilitar su implementación es necesario tener en cuenta los siguientes elementos:

Premisas: Condiciones de aplicación, puntos de partida, restricciones para la aplicación del procedimiento, que determinan su eficacia.

Objetivo: Resultado específico que se pretende lograr bajo tales premisas y que puede coincidir o no con el objetivo del trabajo de investigación en general.

Proceso: Fases o etapas en que se desarrolla el fenómeno investigado.

Procedimiento: Sucesión de tareas o pasos que se llevarán a cabo para aplicarlo.

Retroalimentación: Evaluación del cumplimiento de las tareas en cada etapa y de su eficacia.

A continuación se describe cada uno de estos elementos, los que conforman la estructura del algoritmo propuesto para llevar a cabo el procedimiento a aplicar para

⁶⁷De la Nuez, Diana. (2005). Modelo de Gestión de la Calidad basado en el Liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos. Tesis presentada en opción al grado de Dr. C. Universidad de Pinar del Río. Pág. 38.

⁶⁸De la Nuez, D. (2005). Ob. Cit. Pág. 42.

contribuir a mejorar el proceso de beneficio del tabaco negro al sol ensartado en la organización objeto de estudio.

3.2 -Premisas, objetivo y diagrama del proceso

Premisas:

- ✓ Compromiso formal y real de la alta dirección de liderar la gestión de los procesos en la UEB.
- ✓ Formulación de la estrategia empresarial.
- ✓ La asignación de los recursos necesarios para su aplicación.
- ✓ Personal entrenado para el trabajo en equipo, capacitado con las herramientas propias del enfoque de procesos.
- ✓ El concepto de integración que se adopte debe considerar que los resultados de la empresa tengan en cuenta la satisfacción del cliente.

Objetivo del procedimiento:

Contribuir a elevar los niveles de eficiencia y eficacia de la gestión del proceso de beneficio del tabaco negro al sol ensartado en la UEB “Río Seco”, de la Empresa de ABT “Hnos. Saíz”, de San Juan y Martínez.

Diagrama del proceso para llevar a cabo el procedimiento: (Figura 3.1)

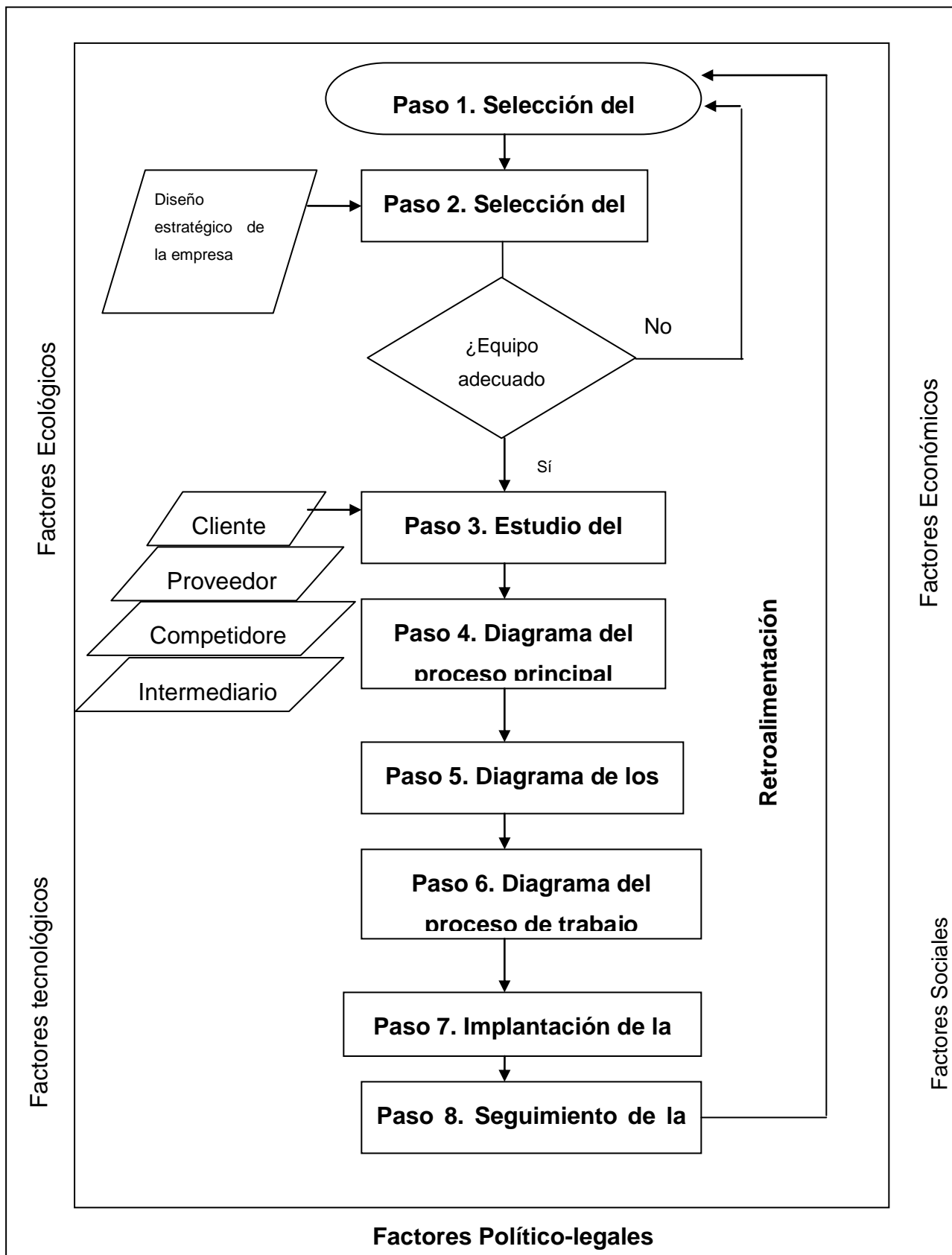


Figura 3.1 Diagrama del proceso para llevar a cabo el procedimiento propuesto.

Fuente: Elaboración propia.

3.3 -Procedimiento documentado:

Paso 1- Selección del equipo de mejora.

Objetivo: Seleccionar los miembros del equipo de mejora.

Este paso se representa por la siguiente tabla:

Tabla 3.1- Selección del equipo.

Entradas	Descripción del Paso	Salidas
<ul style="list-style-type: none">○ Experiencia en la actividad○ Habilidades para el trabajo en grupo○ Especialización	<ul style="list-style-type: none">- A partir de un grupo integrado por miembros del Consejo de Dirección, directivos de unidades funcionales y de negocios, obreros, técnicos y especialistas de las diferentes áreas, se conforman tantos equipos como procesos clave se hayan identificado. Se trata de formar equipos multidisciplinarios para participar en sesiones de trabajo programadas según se requiera, bajo el principio de voluntariedad.- Se habilita un registro para controlar el nombre de cada integrante del equipo, su número de teléfono y la asistencia a cada una de las sesiones de trabajo que se propone.- Se ha determinado que el número de personas que integran el equipo no debe ser menor de 5 ni mayor de 8, pues menor de 5 limita el abanico de ideas y más de 8 se dejan algunas personas al margen, lo que puede dificultar su participación.⁶⁹- El equipo se integra por aquellos que conocen el trabajo con detalle y saben cómo realizarlo.- Cuando hay muchos trabajadores que desempeñan el mismo trabajo, se pueden solicitar voluntarios; de este modo, todo el mundo podrá tener claro cuáles son los criterios de	<ul style="list-style-type: none">➤ Equipo conformado

⁶⁹ Ver: Galloway, D. (2001). Ob. Cit. Pág.

	<p>selección y se evitan las especulaciones sobre las políticas de selección. Además, los voluntarios suelen quejarse menos del tiempo “robado” a sus quehaceres cotidianos porque tienden a encontrar el tiempo necesario para hacer todo aquello que deseen.</p> <p>- No se requiere ningún nivel de formación específico para realizar un adecuado trabajo de diseño del diagrama; los participantes sólo deben estar debidamente motivados y respaldados; todos pueden realizar un buen trabajo, diferente, pero satisfactorio; los verdaderos <i>expertos</i> resultan los propios trabajadores.</p>	
--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Técnicas a emplear:

- Análisis de la plantilla.
- Análisis de las evaluaciones de desempeño.
- Consulta con el personal implicado.

Paso 2- Selección de un proceso.

Objetivo: Determinar una de las partes del proceso productivo que más valor añade a éste para contribuir a incrementar la satisfacción del cliente.

Este paso se representa en la siguiente tabla.

Tabla 3.2 Selección del proceso.

Entradas	Descripción del paso	Salida
<p>Resultados del diagnóstico (minidiagnósticos)</p> <p>Resultados de la matriz atributo / procesos</p>	<p>Para seleccionar un proceso se siguen los pasos que a continuación se describen:</p> <p>- Utilizando la Matriz de Selección del Proceso (Anexo 3.1), introducir los objetivos más importantes de la organización en la parte izquierda de esta.</p>	<p>Proceso seleccionado</p>

Entradas	Descripción del paso	Salida
Equipo seleccionado	<ul style="list-style-type: none"> - En una pizarra y hojas de papel se prepara una lista que se controla; se asegurará que cada uno de ellos encaje con la definición de un proceso adoptada en el primer capítulo. - Introducir la lista de procesos en la parte superior de la matriz. - Otorgar una puntuación a cada proceso en relación con cada objetivo de la organización. - Dos o tres procesos destacarán por ser los que más impactos tienen en la organización. - Una vez que se hayan reducido los procesos a unos pocos, se puede consultar una pequeña <i>lista de criterios</i> para la selección de un proceso (Anexo 3.2) <p>Para lo anterior puede tenerse en cuenta una lista de procesos seleccionados a partir de procesos típicos que se desarrollan dentro de las distintas organizaciones.⁷⁰ Algunos procesos hacen llegar sus <i>outputs</i> (salidas) hasta los clientes externos, mientras que otros producen para clientes internos (trabajadores de la propia organización).</p>	

Fuente: Elaboración propia.

Técnicas a emplear:

- Consulta con el equipo seleccionado.
- Técnicas de consenso.
- Técnicas estadísticas (histograma, etc.)

Paso 3- Estudio del Proceso.

Objetivo: Identificar en qué parte del contexto más amplio de la organización encaja el proceso.

⁷⁰ Ver Galloway, D. (2001). Ob. Cit. Pág.

La tabla siguiente muestra el contenido de este paso:

Tabla 3.3 – Estudio o valoración del proceso.

Entradas	Descripción del Paso	Salidas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceso seleccionado, ▪ Necesidades de los clientes, ▪ Requisitos de proveedores, ▪ Información sobre intermediarios y competidores. 	Se trata específicamente de nominalizar el cliente y la salida (output) del proceso a través de indicadores de eficacia y de eficiencia económica. ⁷¹	➤ Proceso documentado en término de indicadores de desempeño con eficacia y eficiencia, sus entradas y procedimientos.

Fuente: Elaboración propia.

Técnicas utilizadas:

- Consenso
- Tormenta de ideas

Paso 4- Diagnóstico del proceso principal.

Objetivo: Representar el proceso primario o principal, que es la columna vertebral de la totalidad del proceso de trabajo; en este paso se representa el proceso “tal como es hoy”.

El contenido del paso se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 3.4- Diagnóstico del proceso principal.

Entradas	Descripción del paso	Salidas
✓ Proceso	Está compuesto por los pasos o actividades necesarias	➤ Diagrama

⁷¹ Seguir la secuencia sugerida por Galloway, D. (2001). Ob. Cit. Pág.

Entradas	Descripción del paso	Salidas
<p>Documentado en términos de indicadores de desempeño con eficacia y eficiencia, sus entradas y procedimientos.</p>	<p>que deben ocurrir para producir el <i>output</i>. A partir de estas actividades se empieza a diseñar un diagrama de flujo del proceso principal.</p> <p>Los pasos o actividades básicas van a originar el output (los imprescindibles, sin los superfluos).</p> <p>Cada paso, tarea o actividad dentro del diagrama de flujo se describe dentro de un rectángulo.</p> <p>A continuación los rectángulos de las actividades se colocan por orden en función de la secuencia con la que ocurren; el orden de las tareas se representa por flechas que se harán en líneas de puntos.</p> <p>Las entradas (inputs) se representan con un paralelogramo relacionado con el paso que se realiza; asimismo, el output también aparecerá representado en un paralelogramo.</p> <p>Algunas veces las tareas de un proceso primario son comparadas por dos o más personas, lo que genera un proceso paralelo.</p> <p>Se pueden utilizar papeles <i>post-it</i> o <i>block de notas</i> de 2x5 cm. para representar los rectángulos de tareas.</p> <p>Finalmente se refuerzan las líneas de puntos que conectan los rectángulos.</p> <p>En resumen, un proceso está compuesto por pasos, tareas o actividades; cada paso se representa mediante un rectángulo; las entradas y las salidas (inputs y outputs) se representan por paralelogramos; el proceso primario está compuesto por aquellos pasos por los que todos siempre transitan; un proceso paralelo está compuesto por una serie de pasos llevados a cabo por alguien o algo simultáneamente al proceso primario; las líneas y flechas muestran la dirección o secuencia del proceso.</p>	<p>del proceso principal (“tal como es hoy”)</p>

Fuente: Elaboración propia

Paso 5- Diagrama de los puntos a revisar (puntos de inspección)

Objetivo: Descubrir errores antes de que estos puedan llegar a afectar al cliente.

Su representación se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 3.5- Diagrama de los puntos a revisar.

Entradas	Descripción del paso	Salidas
➤ Diagrama del proceso principal (tal como es hoy).	<p>Como parte del proceso de elaboración del diagrama de la situación “<i>tal como es</i>”, debe comprenderse cómo ocurren los errores, deficiencias u oportunidades de mejora en el proceso. Un punto de inspección es una decisión superada, no basada en estándares operativos, para comprobar un output en proceso. Puede llevar hasta un circuito (paso) de volver a repetir algún paso del trabajo o bien de volver a hacer todo el trabajo; el trabajo que no supera la inspección hace que tenga que invertirse la dirección del proceso.</p> <p>El flujo progresa de arriba abajo, aunque un “fracaso” o un paso “no superado” obligarán a dar marcha atrás en la dirección del proceso y a incorporar una tarea de “volver a hacer el trabajo”.</p> <p>Cuando el error es bastante grave no bastará con repetir parte del trabajo, se debe descomponer el output y empezar de nuevo.</p> <p>Los puntos de inspección pueden estar convenidos o ser fijos – fijados por los inspectores- o contenidos en listas de comprobación; pueden ser del tipo fortuito o casual y ambos se pueden representar del mismo modo. Los puntos de inspección representan ramas o estándares, por lo que pueden ser específicos, objetivos o cuantificables; si no lo fuesen, se trataría de un área a mejorar.</p>	➤ Diagrama de los puntos a mejorar.

Fuente: Elaboración propia.

Técnicas a utilizar:

- Consenso

- Grupos nominales

Paso 6:-Diagrama para mejorar el proceso de trabajo

Objetivo: Presentar al cliente un producto carente de error, sin demora, de bajo costo, para que se sienta más satisfecho.

Se representa en la siguiente tabla:

Tabla 3.6 -Mejora del proceso de trabajo.

Entradas	Descripción del paso	Salidas
✓ Esquema o diagrama de los puntos a mejorar.	<p>La mejora de los procesos es una actividad continua; no se puede pretender hacerlo todo a la vez, se debe trabajar a un ritmo razonable a lo largo de un período de tiempo más extenso que intentar mejorarlo todo de golpe.</p> <p>No se recomienda hacer una lista de todos los requerimientos a la vez; en la medida en que vayan surgiendo los problemas se puede considerar que los inputs desarrollan sus requerimientos o los que se deben discutir con los proveedores a largo plazo; prestar atención a todos los inputs, pues pueden incrementar considerablemente tanto la eficiencia como la efectividad de los procesos de trabajo.</p> <p>Para mejorar el proceso de trabajo se puede seguir el siguiente orden:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccionar los pasos del proceso para los cuales se requieren varios inputs. 2. Realizar una puesta en común de los “inputs”; dejar en blanco la columna correspondiente a los “proveedores”. 3. Verificar que lo que se incluye en las listas se diga con las palabras adecuadas, precisas y apropiadas. 4. Incluir el nombre del proveedor de cada uno de los inputs. 5. Clasificar cada uno de los inputs según el siguiente criterio: <ol style="list-style-type: none"> a) ¿Necesita atención ahora? b) ¿Se puede posponer y atender más adelante? c) ¿En este momento necesita atención? 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Soluciones en forma de proyecto de mejora. ➤ Estimación a través de indicadores del desempeño futuro del proceso después de mejorado. ➤ Proyectos de mejora seleccionados para su implantación. ➤ Cronograma de ejecución.

Entradas	Descripción del paso	Salidas
	6. Para aquellos inputs que hayan clasificado en a) , elaborar una lista de sus requerimientos. 7. Evaluar y clasificar sus inputs en relación con sus requerimientos, compartir sus conclusiones con sus proveedores, negociar inputs mejorados. 8. Estimar el desempeño futuro de este proceso una vez ejecutadas las mejoras. 9. Elaborar un presupuesto para aplicar la mejora. 10. En función de las posibilidades reales de la organización se selecciona en ¿cuál o cuáles? de los procesos seleccionados es factible su aplicación.	

Fuente: Elaboración propia.

Técnicas a utilizar:

- Elaboración de flujograma.
- Consenso

Paso 7- Implantación de la mejora.

Objetivo: Poner en práctica las soluciones o mejoras propuestas por el equipo que trabajó en el proceso.

Su contenido se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 3.7 Implantación de la mejora.

Entradas	Descripción del paso	Salidas
✓ Proyecto de mejora del proceso de beneficio.	Se trata de aplicar cada una de las acciones propuestas por el equipo de mejora en el paso anterior. Se incluyen intercambios con los clientes, realización de acciones conjuntas en sus instalaciones y en las de la UEB, etc.	➤ Mejora implantada.

Fuente: Elaboración propia.

Técnicas a emplear:

- Tormenta de ideas
- Consenso
- Listas de chequeo

Paso 8- Seguimiento de la implantación de la mejora.

Objetivo: Desplegar el seguimiento de la implantación de la mejora del proceso propuesta.

Su contenido se muestra en la tabla siguiente:

Tabla 3.8 Seguimiento de la mejora.

Entradas	Descripción del paso	Salidas
Plan de acción para la mejora	<p>Consiste en controlar de manera sistemática la aplicación de cada acción propuesta.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se crean las bases para controlar los costos de las actividades. - Se controlará la ejecución del presupuesto previsto. - Se mantiene una relación permanente con los clientes para conocer el efecto de las acciones planteadas. 	Proceso implantado y bajo control.

Fuente: Elaboración propia.

Técnicas a emplear:

- Análisis costo-beneficio
- Retroalimentación a través de encuestas a clientes

Paso 9. –Retroalimentación.

Se planificará la forma en que se pretenden realizar las actividades de seguimiento y/o medición que se van a emplear; a saber: satisfacción del cliente, desempeño del sistema diseñado, conformidad del proceso y del servicio.

En este paso es donde existen mayores probabilidades de aplicar las técnicas estadísticas.

Los **objetivos** de este paso son:

- *Medir la eficiencia y eficacia de la aplicación del procedimiento.*
- *Servir de retroalimentación para su mejoramiento.*

Entre las características del sistema de medición a utilizar se encuentran:

1. Debe motivar a los trabajadores a involucrarse en el cumplimiento de los objetivos de la calidad del proceso de beneficio.
2. Debe ser flexible, pues algunos indicadores pueden dejar de formar parte del sistema y otros pueden agregarse.
3. La información que proporcionen los indicadores debe ser útil para los diferentes niveles y procesos en la organización.
4. Los trabajadores deberán aportar sus opiniones acerca del mismo.
5. La combinación de indicadores cuantitativos y cualitativos debe permitir fijar metas que se reflejen en los *costos* a largo plazo.

Participantes:

- Equipo que participó en el rediseño o mejora del proceso seleccionado.
- Todos los trabajadores involucrados en ese proceso.

El sistema abarca dos métodos para realizar la evaluación:

Medición de la eficacia:

- Evaluación de la satisfacción del cliente, tanto externo (teniendo en cuenta la metodología que se propone, la cual supone que se tengan en cuenta todas las partes interesadas en el servicio), como interno (a través de los resultados que se alcancen en la integración del personal a la gestión del proceso y, más adelante, se atenderán los requerimientos de las NC-ISO 9001: 2008).
- Análisis de los registros: de quejas o reclamaciones, de acciones correctivas y preventivas y de tratamiento de *no-conformidades (incumplimiento de algún requisito)*.
- Valoración del cambio de comportamiento de directivos y trabajadores: eficacia de la comunicación interpersonal, capacidad para colaborar, para trabajar en equipo, resolver conflictos, para aprovechar la sinergia, etc.
- Resultados de las auditorías o inspecciones y revisiones al sistema, establecidas por la empresa u otro organismo de nivel superior, o por “Comercial La Vega” en las distintas fases del proceso, y que tendrán como finalidad:

- √ *Determinar la conformidad o no conformidad de los elementos del sistema de gestión del proceso diseñado en relación con los requisitos exigidos.*
- √ *Determinar la eficacia del sistema en relación con los objetivos de la organización fijados durante la planificación.*
- √ *Identificar las oportunidades de mejora.*

Medición de la eficiencia:

- Valoración de la evolución de los principales indicadores económicos: ingresos, costos, utilidades, utilidad/ventas, así como el cumplimiento del plan de Beneficio, Etc.

3.4 -Resultados de la aplicación del procedimiento. Evaluación (en el cuadro que aparece en las páginas siguientes se resume la validación del procedimiento aplicado en la UEB Río Seco de la Empresa de ABT “Hnos. Saíz”, de San Juan y Martínez).

Teniendo en cuenta la bibliografía consultada, el equipo seleccionado coincide con los diversos autores en lo planteado por estos a la hora de iniciar la aplicación de esta herramienta respecto a que no es conveniente que se realice simultáneamente para cada uno de los procesos que conforman el principal; por tales razones se consideró trabajar en la mejora del proceso denominado “**Beneficio**”, ya que es uno de los cuatro procesos claves u operacionales de la cadena de valor de la UEB.

Por otra parte, lo percibe con mayor intensidad el cliente, pues éste incide de manera decisiva en los cuatro atributos que espera, tal como se aprecia en la matriz atributo / proceso (Tabla 2.4).

Para una mejor visualización de los resultados derivados del desarrollo de cada uno de los pasos del procedimiento aplicado, se sugiere ver el cuadro siguiente:

Cuadro 3.1: Resultados de la implementación del procedimiento.

Paso 1-Selección del equipo.
El equipo seleccionado coincidió en su composición con el que diseñó dicho proceso según situación actual (“tal como es hoy”). Quedó integrado por:

<ul style="list-style-type: none"> - Administrador de la Escogida - Especialista de calidad - Jefe de Producción - Tres obreras seleccionadoras de más experiencia en la actividad - Dos revisadores
Paso 2- Selección del proceso.
A partir de los resultados del diagnóstico se analizó la incidencia de los atributos definidos por el cliente en los cuatro procesos clave determinados y al utilizar las matrices de impactos (matriz atributos / procesos, matriz resumen del diagnóstico) se seleccionó el proceso de beneficio .
Paso 3- Estudio del proceso.
Se analizó cada fase del proceso a mejorar con el fin de eliminar aquellas actividades que no agregaban valor e incorporar otras que facilitan su gestión.
Paso 4-Eschema del proceso mejorado.
Según la simbología propuesta en el Capítulo II, se procedió a identificar y representar gráficamente mediante diagrama cada fase del proceso de beneficio y quedó conformado el <i>mapa o diagrama del proceso</i> “cómo debería ser” o mejorado (Figura 3.2).
Paso 5-Eschema o diagrama de los puntos a revisar.
En este paso se incluyeron puntos de inspección, a fin de corroborar que las deficiencias detectadas durante el diagnóstico podían ser superadas y se definieron acciones preventivas y correctivas. Ejemplo: la instrumentación de sistemas de pago por resultados en indicadores de calidad. Para mayor comprensión de este paso ver Anexo 3.3
Paso 6- Eschema o diagrama para mejorar el proceso.
<p>En este paso se planteó la solución concreta de aquellas deficiencias que se encontraba al alcance de las posibilidades de la UEB, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Revisión de las normas de trabajo. - Revisión del sistema de pago por calidad. - Ubicación de un punto de inspección en la fase de <i>humectado</i> para verificar tiempo requerido en el reposo y oreo de la materia prima.

- Se adicionó otro punto de inspección en la fase de *clasificado*.
- Ubicación de medios de medición (pesas) en cada salida de la materia prima por cada una de las actividades.
- Se le asignaron nuevas funciones a varios especialistas.
- Se proyectó la creación y modificación de los sistemas de trabajo para considerar un mayor enfoque hacia las necesidades de los clientes.

Paso 7- Implantación de la mejora.

Se logró la aplicación de cada una de las acciones planteadas en el paso anterior, así como otras que surgieron durante el desarrollo del trabajo, entre las que se destacan intercambios con los clientes, realización de acciones conjuntas, etc.

Paso 8- Seguimiento de la implantación.

- Se controló de manera sistemática la aplicación de cada acción.
- Se crearon las bases para monitorear los *costos* de las actividades.
- Se controla la ejecución del presupuesto previsto.
- Se mantiene una relación constante con los clientes para conocer el efecto de las acciones planteadas.
- Se documentaron los procedimientos para cada fase del proceso de beneficio, lo cual contribuye a una mejor organización del trabajo.

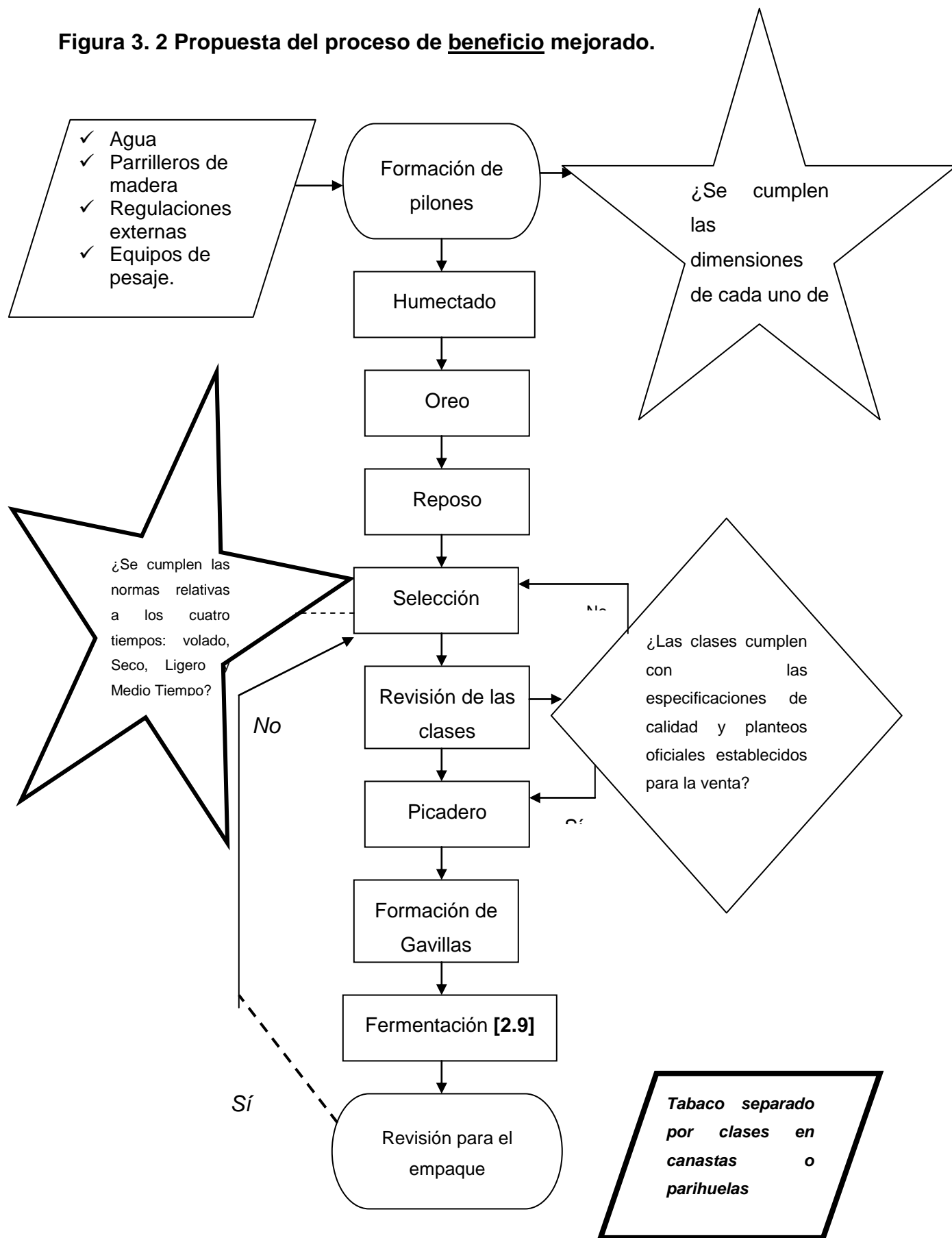
Como resultado de lo anterior, se diseñó un mapa que representa el proceso de “Beneficio” mejorado (Figura 3.2) que comprende 10 fases o etapas, al que se le añaden un punto de inspección y un curso de acción alternativo en diferentes fases.

De igual forma, se considera significativo destacar que, a pesar de que no se logran avances notables en la disminución de los costos, se advierte que en un primer momento se debe hacer énfasis en el cumplimiento de indicadores de eficacia, es decir, es necesario apuntar hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, aunque a largo plazo la UEB debe interesarse por hacer un análisis costo / beneficio para determinar la eficiencia de la mejora propuesta, lo cual devendría tema para próximas investigaciones.

Entre las características que tipifican el proceso de beneficio rediseñado o mejorado se señalan, en lo fundamental, las siguientes:

- Cambiaron las unidades de trabajo de áreas funcionales a equipos de proceso.
- Varios oficios se combinaron en uno; pasaron de tareas simples a trabajos multidimensionales.
- Los trabajadores tienden a tomar decisiones al cambiar gradualmente su papel de controlado a facultado.
- Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural, al establecerse secuencias de trabajo en función de lo que es necesario hacerse antes o después.
- Se han reducido las verificaciones y los controles por parte de los inspectores de “Comercial La Vega”.
- La conciliación se minimiza, al disminuir el número de puntos de contacto externo que tiene un proceso.
- La preparación para el oficio cambia de entrenamiento o instrucción a educación.
- El enfoque de medición del desempeño y compensación se desplaza de actividades a resultados.
- Los dirigentes progresivamente cambian de supervisores a entrenadores.
- La estructura organizacional de la empresa exhibe una tendencia que se expresa en el cambio paulatino de jerárquica a plana.

Figura 3. 2 Propuesta del proceso de beneficio mejorado.



Evaluación de los resultados (Retroalimentación)

Como resultado de la aplicación del procedimiento tras un año y 6 meses, se aprecia una notable mejoría en los indicadores que miden la satisfacción de las necesidades de los clientes, en particular los relacionados con el cumplimiento de los requisitos tangibles e intangibles del servicio que se ofrece.

La experiencia en la aplicación del procedimiento en el proceso de beneficio ha representado para la UEB lo siguiente:

- Ahorro de tiempo en las actividades.
- Mejora en el servicio al cliente.
- Incremento de la responsabilidad por el todo.
- Incremento de la flexibilidad.
- Mejor administración de los recursos.
- Más compromiso del colectivo de trabajadores.
- Ha mejorado el estilo y métodos de dirección.
- Incremento de la cultura de trabajo en equipo.

El impacto económico que ha tenido el procedimiento aplicado en la UEB se puede apreciar en el comportamiento de los indicadores que se muestran en la tabla 3.9.

Tabla 3.9 Indicadores económicos de la UEB Río Seco al cierre de 2010.

Indicadores	U/M	Plan 2010	Real 2010	%
Ingresos Totales	MP	4625.2	4006.80	86
Gasto Total	MP	4393.1	3661.1	83
Valor Agregado Bruto	MP	1020.10	987.3	97
Salario Pagado	MP	742.9	674.4	91
Promedio de Trabajadores	Uno	119	112	94
Salario Medio Mensual	Pesos	562.84	570.21	101
Productividad por Trabajador	Pesos	8572.27	8815.18	103
Correlación Salario Medio Productividad	%	0.73	0.68	93
Utilidad o Pérdida	MP	232.1	345.7	149
Cumplimiento del Plan de Beneficio	Qqs.	3345.2	3952.30	118

Fuente: Registros de la empresa.

Como se aprecia, al cierre del 2010 la UEB logra sobrecumplir su plan de utilidades, al tiempo que alcanza una favorable relación salario medio-productividad.

Conclusiones tras la aplicación del procedimiento

Entre los resultados alcanzados en la UEB seleccionada para la aplicación del procedimiento destacan la adopción de un sistema de trabajo que tiende a involucrar y a integrar todas las áreas de la empresa, al tiempo que se sientan las bases para la adopción de una filosofía de actuación basada en el trabajo en equipo. La formación del personal adquirió un carácter más integral. Se aprecia un cambio favorable en la cultura organizativa del proceso productivo, se logra enfocar el análisis de los datos hacia la mejora continua en todas las áreas a partir de un mayor compromiso de la dirección en la gestión de los procesos, lo cual tiene su expresión en la consolidación de un estilo de dirección más participativo.

La mayoría de las limitaciones que se presentaron en la aplicación del procedimiento está asociada a la falta de profundización en el diagnóstico organizacional en cuanto a la identificación de las causas que provocan el problema que se aborda, su nivel de aceptación, su poder de regulación y el grado en que se comparte la dirección del proceso de beneficio, unido a problemas de comunicación y a la influencia de factores externos.

Conclusiones del capítulo

Los resultados obtenidos en la aplicación del procedimiento durante su validación, al utilizar otros instrumentos para profundizar en el análisis de las causas que inciden en el problema, revelan su existencia con mayor claridad. El procedimiento aplicado contribuyó a elevar el grado de satisfacción del cliente y de otras partes interesadas en los resultados de la gestión del proceso que se selecciona para el estudio; específicamente se obtienen mejores resultados en los atributos *autenticidad de la clase y calidad del Tabaco seco en rama en cuanto a tamaño, color y textura*. De igual forma, se dota a la UEB de una herramienta que le permite organizar el proceso de trabajo en aras de alcanzar mejores niveles de eficiencia y eficacia en la gestión. Mejoraron además, los indicadores económicos en esta UEB con respecto a la dinámica de los ingresos, disminución de costos, aumentos de la productividad entre otros.

Conclusiones

1. El análisis de la bibliografía consultada pone de manifiesto que las principales tendencias asociadas al enfoque basado en procesos en la administración de empresas agrícolas se identifican con lo siguiente: el elemento común entre los enfoques estratégico, de servicio y de procesos, lo constituye la orientación hacia la satisfacción del cliente; y la determinación de fuentes de ventaja competitiva mediante el análisis de la cadena de valor sugiere una vía para perfeccionar los resultados del desempeño organizacional.
2. El diagnóstico realizado en la organización objeto de estudio revela el problema que aborda esta investigación en cuanto a que la gestión del proceso de beneficio del tabaco se realiza basada en el cumplimiento de objetivos y funciones independientes y no logra la adecuada integración entre las unidades funcionales y de negocios, lo que afecta la eficacia y la eficiencia de la gestión empresarial en general.
3. En el análisis de las causas que influyen en el problema planteado se pone de manifiesto que:
 - No se identifican por la UEB *atributos* del producto relacionados con los aspectos *intangibles* del servicio.
 - No se aprecia el debido reconocimiento por parte de directivos y trabajadores acerca de las bondades que ofrece la gestión de los procesos.
 - El escaso reconocimiento de sus directivos hacia los beneficios del enfoque basado en procesos y la cadena de valor tienen una alta incidencia en los resultados del desempeño en las fases de *Selección y Revisión de clases*.
 - Los vectores Rumbo Estratégico, Liderazgo, Gestión Económico-Financiera, como tendencia, presentan un bajo nivel de integración, mientras que el de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones se encuentra en un nivel incipiente de desarrollo.
4. Se logró estructurar un procedimiento de mejora para el proceso de beneficio del tabaco negro al sol ensartado que permite integrar varios enfoques de dirección, entre los que se destacan, el enfoque basado en procesos, el enfoque sistémico y la orientación hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, que ha influido en los indicadores de eficacia y eficiencia de la UEB.

Recomendaciones

A los beneficiarios principales de los resultados de este estudio (Directivos y Trabajadores de la Empresa de Acopio y Beneficio (ABT) “Hnos. Saíz”, de San Juan y Martínez, en particular a los de la UEB “Río Seco”:

1. Continuar el proceso de aplicación del procedimiento para el mejoramiento continuo del resto de los procesos de la UEB y de la empresa.
2. Alinear este procedimiento como una herramienta más, con las bases para implementar la estrategia de desarrollo de la empresa, devenida imperativo para incorporarse al proceso de perfeccionamiento empresarial.
3. Continuar el perfeccionamiento del procedimiento propuesto con base en aspectos tales como: la planificación estratégica como enfoque, a fin de que abarque todos los niveles de la empresa; la medición de la eficacia de los procesos y la sistematización de la estimulación del personal en función de los resultados, tanto individuales como colectivos.

Bibliografía

1. **Albrecht, K. (1992).** La revolución del servicio. La Habana: Serie empresarial, *Impreso por el Dpto. de BME, Capacitación INTUR.*
2. **Alet, J. (1994).** Cómo obtener clientes legales y rentables. Marketing relacional. Barcelona: *Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A.*
3. **Ansoff, I. (1984).** Implanting Strategic Management. New Jersey: *Pretince Hall.*
4. **Biasca, R. (1999).** Reestructurando, replanteando y recreando la empresa para lograr competitividad. Barcelona: *Ed. Ediciones Gestión 2000 S.A.*
5. **Calero, A. (1989).** Técnicas de Muestreo. Ciudad de la Habana: *Editorial Pueblo y Educación.*
6. **Cantú, H. (1997).** Desarrollo de una cultura de calidad, México: *Mc Graw Hill.*
7. **Chiavenato, I. (1995).** Introducción a la Teoría General de la Administración, Santa Fé de Bogotá, Colombia: *Ed. McGraw-Hill.*
8. **Chiavenato, I. (2002).** Administración estratégica. México: *Ed. McGraw-Hill Interamericana.*
9. **Cloke K. y Goldsmith J. (2001).** El Fin del management y el surgimiento de la democracia organizacional. La Habana: Publicado por el CCED. del MES en Folletos Gerenciales, No. 1.
10. **Colectivo de Autores. (2004).** Instructivo Técnico para el Acopio y Beneficio del Tabaco Negro al Sol Ensartado. La Habana: Instituto de Investigaciones del Tabaco. Grupo Empresarial del Tabaco. MINAGRI.
11. **Cuesta, A. (1999).** Tecnología de gestión de recursos humanos. Ciudad de La Habana: Editorial Academia.
12. **D´ Elia G.E. (1999).** Cómo hacer indicadores de calidad y productividad en la empresa. Argentina: *Editorial Alsiva.*
13. **David H. y Thompson, J. (2002).** Converting a Quality Management System using the Process Approach. Traducción y adaptación en castellano: Del aseguramiento a la gestión de la calidad: el enfoque basado en procesos. AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación). España: Dayton, S.A.
14. **De la Nuez, D. (2005).** Modelo de Gestión de la Calidad basado en el Liderazgo como valor instrumental aplicado en empresas de proyectos. Tesis en opción al Grado de Dr. C. Universidad de Pinar del Río, Cuba.
15. **De la Nuez, D. (2005).** Plataforma para implementar la estrategia de desarrollo de la empresa. Disponible en Internet. URL: <http://www.ciget.pinar.cu/No.2005-4/empresa.htm>. Fecha de consulta: 11/10/08.
16. **De la Rica, J. (2000).** Reingeniería y Planificación Estratégica, Madrid: ESEUNE.
17. **Díaz Llorca, C. (2001).** Calidad en los servicios. La Habana: Folleto impreso por CETED. Universidad de La Habana.
18. **Diccionario de la Real Academia Española (RAE) de la lengua. (1995).** Versión 21.1.0 de la Edición electrónica. Espasa Calpe, S.A.

19. **Drucker, P. (1988).** Llega una nueva organización a la empresa. Harvard: *Ediciones Deusto Business Review*.
20. **Fernández M. (2002).** La mejora continua de los procesos que incluye un sistema de gestión de la calidad ISO 9001:2000. *Rev. Economía y Desarrollo*, No.2.
21. **Fernández, P. Guillamón P. y Sancho, R (2003).** Estudio estadístico sobre los factores de riesgo en la formación de cataratas. Valencia, España: *Ed. Servicio de Publicaciones de la Universidad Politécnica de Valencia*.
22. **Galloway, D. (2001).** Mejora continua de procesos con diagrama de flujos y análisis de tareas. España: *Ed. Gestión 2000, S.A.*
23. **García, J. (2003).** Gestão da qualidade: princípios y métodos. *Rev. Pesquisa & Desenvolvimento Engenharia do Produto*. No. 03.
24. **Gárciga R. (1999).** Formulación Estratégica. Un enfoque para directivos. La Habana: *Editorial "Félix Varela"*.
25. **Giral N. J. y Estivill, V. (2000).** Su empresa de clase mundial. Centro Mexicano de Gestión Empresarial. UNAM.
26. **Goldratt, E. M. (1993).** La meta. Un proceso de mejora continua. Madrid, España: *Ed. Díaz de Santos*.
27. **Goldratt, E. M. (1995).** No fue la suerte. Segunda parte de la Meta. México: *Ed. Castillo, S.A.*
28. **González, E. (2007).** Propuesta de precio para el tabaco negro tapado y al sol ensartado de vega fina. Caso de estudio: Empresa de Acopio y Beneficio de tabaco "Hnos. Saíz", de San Juan y Martínez. Tesis en opción al Título de Master en Administración de empresas agropecuarias. Universidad de Pinar del Río.
29. **Guerrero, R. (2004).** Algunas experiencias en la aplicación de la consultoría de procesos. Disponible en: <http://www.calidad.org> . Fecha de consulta: 22/03/2009.
30. **Hammer, M. y Champy. J. (1994).** Reingeniería. Colombia: *Grupo Editorial Norma*.
31. **Harrington J. (1997).** Administración total del Mejoramiento Continuo. Colombia: *Ed. Mc Graw Hill*.
32. **Harrington, H. J. (1993).** Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santa Fé de Bogotá, Colombia: *McGraw-Hill Interamericana S.A.*
33. **Heras, M. (1999)** .Calidad de servicios. Madrid: *Ed. Papers Evade*. No. 102.
34. **Hernández, R. y Bustios S. (2009).** Algunos aspectos sobre el curado del tabaco negro. Dirección Nacional de Tabaco: Instructivo técnico del cultivo del tabaco.
35. **Horovitz, J. (1991).** La Calidad del Servicios. España: *Mc Graw Hill Interamericana, S.A.* <http://www.gestiopolis.com/operaciones/modelos-de-produccion-y-caracteristicas-de-proceso-de-tabaco.htm>. Fecha de consulta: 09/2007
36. **Juran J. M. (1995).** Análisis y planificación de la calidad. Tercera edición. México: *Ed. Mc Graw-Hill*, Pág. 65.
37. **Kaplan R. S. y Norton, D. P. (1997).** Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard). Barcelona: *Ediciones Gestión 2000 S.A.*
38. **Koontz, H. (1998).** Administración: Perspectiva Global. *Mc Graw Hill*, 11ª Edición.

39. **Kotler, Ph. (1996).** Dirección de Mercadotecnia. México: *Ed. Prentice Hall, 8ª Edición.*
40. **Labrador O. (1999).** La eficiencia socio-económica de las cooperativas tabacaleras en los marcos de la reestructuración de la economía cubana, Tesis en Opción al Grado de Doctor en Ciencia Económicas, Universidad de Pinar del Río, Cuba.
41. **Lima, A. y González, L.E. (2006).** Diseño de un modelo de indicadores para el análisis del impacto ambiental de la tecnología de tabaco negro sol ensartado en las CPA tabacaleras. *Revista Avances / CIGET Pinar del Río.* Vol. 8 No. 3 julio-septiembre (trimestral) ISSN 1562-3297.
42. **Lineamientos de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución.** VI Congreso del PCC, La Habana: Folleto publicado el **18 de abril de 2011.**
43. **Lóriga, E. (2006).** Procedimiento para la mejora del servicio de provisión de agua en la EAH de Pinar del Río. Tesis en opción al Título Académico de Master en Dirección. Universidad de Pinar del Río.
44. **Magaz, J. (2007).** Seminario de Gestión de la Calidad de los Procesos. Escuela de Organización Industrial. Barcelona: Ed. Díaz Santos.
45. **Manganelli, R. L. y Mark, K. M (1995).** Cómo hacer reingeniería, Colombia: *Grupo Editorial Norma.*
46. **Menguzzato, M. (1991)** La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management. Barcelona: *Ed. Ariel.*
47. **Morris, D. y Brandom, J. (1994).** Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios, Colombia: *Ed. Mc Graw-Hill.*
48. **Morrisey, G. (1993).** El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación. Madrid, España: *Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.*
49. **Normann, R. (1989).** La Gestión en las empresas de servicio. Estrategia y liderazgo. Bilbao: *Ed Deusto S.A.*
50. **ONN (NC)- ISO 9000:2008.** Sistemas de Gestión de la Calidad- Fundamentos y Vocabulario. ISO 9000:2008 (Traducción certificada) IDT). 1ra edición, junio 2008
51. **ONN (NC)- ISO 9001:2008.** Sistemas de Gestión de la Calidad- Requisitos. ISO 9001:2008 (Traducción certificada), IDT) 1ra edición, junio 2008
52. **ONN (NC)- ISO 9004:2008.** Sistemas de Gestión de la Calidad- Directrices para la mejora del desempeño. ISO 9004:2008 (Traducción certificada), IDT) 1ra edición, junio 2008
53. **Peña, L. (2010).** La agroindustria del tabaco cubano en los noventa y su inserción en el mercado internacional. CIEI, UH. Disponible en: <http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/> Fecha de consulta: 12/10/2011.
54. **Pérez, A. y Díaz, C. (2000).** Lo que todo empresario cubano debe conocer. La Habana: *Edit. Ciencias Sociales.*
55. **Porter, M. (1993).** Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: *Ed. Compañía Editorial Continental, S.A.*
56. **Poure, J. y Rodríguez, M. Á. (1999).** Aprendiendo de los mejores, Barcelona: *Ediciones Gestión 2000 S.A.*

57. **Rodríguez, E. (2007).** Panorámica del proceso productivo y características de los modelos de producción que registran la actividad de beneficio de tabaco en la unidad zonal RIR Cabaiguán. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/tratamiento-de-costos-por-actividad.htm>. Fecha de consulta: 6/05/2011.
58. **Rodríguez, E. (2007).** Consideraciones necesarias para el tratamiento de los costos que registran la actividad de beneficio de tabaco. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/tratamiento-de-costos-por-actividad.htm>. Fecha de consulta: 6/05/2011.
59. **Ronda P. (2006).** Los pilares que sostienen la Dirección Estratégica. Disponible en Internet. URL: www.getcited.org
60. **Rummler, G.A. y Brache, A. P. (1995).** Improving Performance. How to Manage the White Space on the Organization Chart. San Francisco, California: Second Edition, Jossey – Bass Publishers,
61. **Schroeder, R. (1992).** Administración de Operaciones, *Mc Graw Hill*, 3ª Edición.
62. **Senlle, A. y Vilar J. (2001).** ISO 9000 en empresas de servicios. Barcelona: *Ed. Gestión 2000*, S. A.
63. **Shein, E. (1985).** Organizational Leadership. EE.UU: *Ed. Jossey- Bass Inc.*
64. **Sotaquira, R. (1999).** Diseño organizacional con dinámicas de sistemas y con un enfoque de cambio radical. Colombia: *Ed. Mc Graw-Hill*.
65. **Stoner J. (1989).** Administración. 5ta Edición, *S/Editorial*. Pág.54
66. **Trissler, W. (1998).** Mejora del valor añadido en los procesos. España: *Ed. Gestión 2000 S.A.*
67. **Valls, J. F. (2001).** Gestión de empresas servicios. El arte de provocar la satisfacción. Barcelona: *Ediciones Gestión 2000 S.A.*
68. **Zaratiegui, J.R. (1999).** Gestión por procesos. Su papel e importancia en la empresa. *Rev. Economía Industrial*, No. 230.
69. **Zeithaml, V. A., Parasuraman, Berry, L. (1990).** La calidad total en la gestión de servicios. España: *Ed. Díaz de Santos*.

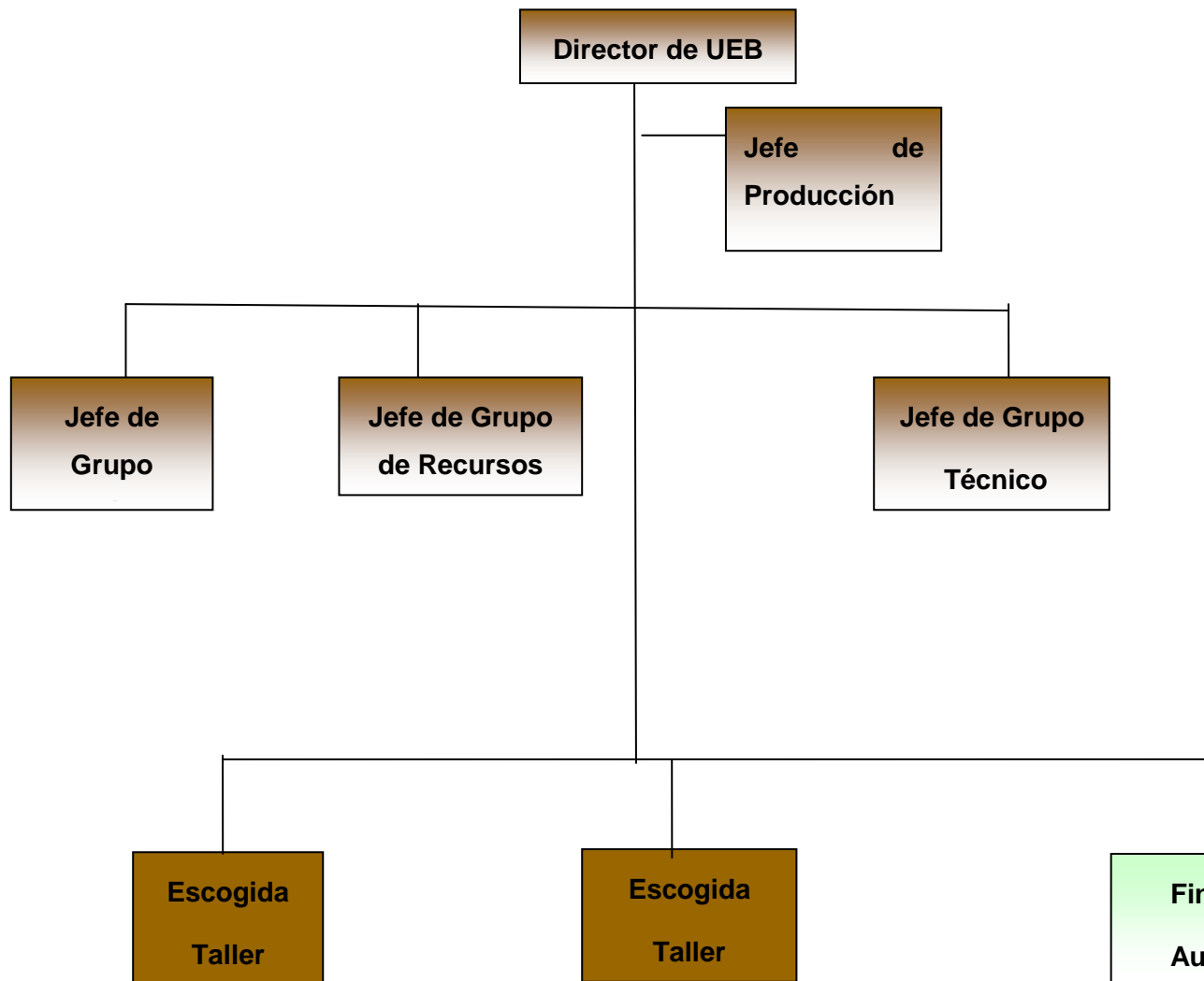
Material fotocopiado:

- * Material empleado en la Consultoría a la Empresa de Aprovechamiento Hidráulico de Pinar del Río. (2003). Colectivo de autores del Centro de Estudios de Gerencia, Desarrollo Local y Turismo (GEDELTUR). Universidad de Pinar del Río, Cuba.
- * Anexo al Decreto- Ley 187 de fecha 18 de agosto de 1998. Bases Generales del Perfeccionamiento Empresarial. La Habana, Cuba.
- * Dirección por Objetivos y Dirección Estratégica. (1998). Centro Coordinador de Estudios de Dirección (CCED), Ministerio de Educación Superior. Ciudad de la Habana.

SITIOS WEB consultados relacionados con el tema:

- www.clubcalidad.es
- www.compettividad.net
- www.iso.ch
- www.altadireccion.com.ar
- www.ingenieriaadministrativa.com
- www.intermangers.com.
- <http://www.ecured.cu>
- www.treatobacco.net.
- <http://www.nicotinaweb.info/>.

**Anexo 2.1 -Estructura organizacional de la UEB “Río Seco”, de la empresa de
“Hnos. Saíz”, de San Juan y Martínez.**



Anexo 2.2 – Metodología para medir la satisfacción del cliente.*

- 1) Definir **quién** es el cliente, identificarlo (no sólo es el que paga, puede ser el consumidor, el prescriptor, etc.)
- 2) **Segmentación** de clientes (por tipo: usuario, comprador, inversionista, por capacidad de pago, por facturación, etc.)
- 3) Definir los **atributos** que se quiere medir para cada segmento (plazo de entrega, características del producto, etc.)

Los atributos deberán especificarse para cada proceso o servicio, se deben diseñar instrumentos de medición y recolección de información que permitan evaluar la percepción y expectativas de los clientes a los fines de considerarlas en el diseño o rediseño del servicio. En tal sentido, se debe proceder de la siguiente manera:

- 1. Establecer y validar con el cliente los atributos del servicio por él valorados.*
- 2. Ponderar con el cliente los atributos para ser valorados.*
- 3. Definir la escala con la cual el cliente valorará cada atributo del servicio.*
- 4. Asignar valor numérico a cada nivel de satisfacción para cuantificar en un solo indicador el grado de satisfacción.*
- 5. Proceder a recolectar, procesar la información y desarrollar, según los problemas o desviaciones encontradas en este u otro servicio o indicador, los pasos para el mejoramiento continuo.*

4) Elección del **método** para conocer su satisfacción y documentarlo (responsabilidad, frecuencia, muestreo, proceso, valoración, distribución, control de la validez). Pueden emplearse dos tipos de métodos:

Directos: cuestionarios de satisfacción, encuestas telefónicas, informes de ventas, sesiones de trabajo con clientes, informes de cliente.

Indirectos: reclamaciones, devoluciones, registros de producto no conforme, retrasos en la entrega, pedidos servidos incompletos o erróneos.

5) Ejecutar trabajo de campo.

6) Tratamiento de los datos (a lo sumo que salgan dos o tres indicadores).

Anexo 2.2 – (Continuación)

* Se utiliza la metodología que sugiere D'Elia G.E.. (1999).Cómo hacer indicadores de calidad y productividad en la empresa. Argentina: Editorial Alsiva, Pág. 59.


Se utiliza la **encuesta** para valorar la **satisfacción del cliente** que tiene el siguiente formato:

Cliente: _____		Servicio _____			
Fecha de evaluación: _____					
PESO	ATRIBUTO	GRADO DE SATISFACCIÓN (Y)			VALORES PARCIALES
P1 25%	Autenticidad de la clase	Deficiente (0)	Buena (2.5)	Excelente (5)	25 x Y = V1
P2 15%	Calidad del tabaco (tamaño, color, textura)	Deficiente (0)	Buena (2.5)	Excelente (5)	15 x Y = V2
P3 25%	Calidad del embalaje (peso, condiciones de la envoltura (yagua), marcación, colocación de las hojas, presencia de plagas, etc.	Deficiente (0)	Buena (2.5)	Excelente (5)	25 x Y = V3
P4 15 %	Humedad requerida (según tipo de tabaco que se va a empacar)	Deficiente (0)	Buena (2.5)	Excelente (5)	15 x Y = V4
P5 20%	Atención, trato a recibir durante la visita a la UEB	Deficiente (0)	Buena (2.5) Buena y cortés	Excelente (5) Muy agradable, personalizada.	20 x Y = 0 V5
TOTAL 100%			TOTAL GENERAL (TG)		
ÍNDICE DE SATISFACCIÓN		$\frac{V1 + V2 + V3 + V4 + V5}{500}$			$\frac{TG}{500}$

Nota: Se toman cinco atributos y se le asignan pesos (P)- P1= 25%; P2= 15%; P3=25%; P4=15%; y P5= 20%). Su sumatoria debe dar cien (100%).

Para cada atributo el encuestado escogerá la casilla que refleje su grado de satisfacción y se será el valor de ese atributo. El índice de satisfacción resultará de dividir la sumatoria de valores (V1 +V2 + Vn) entre el total máximo (500), pues la sumatoria máxima de los valores suma 500.

Anexo No 2.3- Descripción de las actividades que se realizan en el proceso tecnológico del tabaco negro al sol ensartado (seco en rama) en la Escogida.

En la fase de Acopio:	
Estimado:	Actividad que se realiza por una comisión de base integrada por comprador, especialista de beneficio, supervisor y presidente de las organizaciones productivas (CCSF), al 100 % de los productores, se procede en cada caso al conteo de los cujes recolectados y realizar la prueba de pesaje al 1 % del total de los cujes en cada corte, una vez que haya transcurrido el período de curación.
Zafado y amarre:	Esta operación consiste en quitar el hilo al tabaco ensartado en cada cuje y se comienza entre los 35 y 60 días después de haber recolectado el tabaco. Se realiza en la casa del productor, cuando el tabaco y el nervio central de la hoja, estén secos.
Compra:	Es el procedimiento legal mediante el cual se compra el tabaco a los productores. Esta se efectúa por la Ley de Precios vigente.
Traslado y recepción:	Se procede a su recepción en mantas de arpillera o pacas de yagua por cortes según las condiciones de cada escogida.
En la fase de Beneficio:	
Formación de pilones:	<p>Consiste en almacenar o empilonar el tabaco recibido de los productores en pacas de yagua o mantas de tela de arpillera para su conservación (Imagen 1)</p>  <p>Imagen 1- Pilones de tabaco recibido de los productores</p>
Humectado:	Consiste en añadirle agua al tabaco con el fin de que adquiera la humedad necesaria para facilitar la selección de las hojas sin que sufran roturas (Imagen 2).

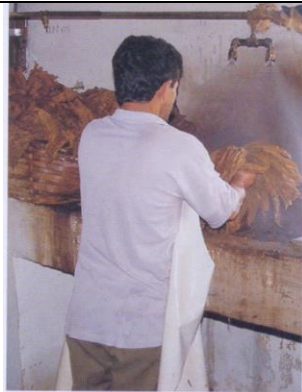


Imagen 2- Mojado del tabaco.

Oreo:

Se realiza para que el tabaco pierda el agua en exceso **(Imagen 3)**. El tabaco, una vez humectado, se coloca sobre parrilleros de madera en forma vertical con la base de las hojas hacia abajo, hasta llenar el total del mismo y se dejan en esta posición hasta que el tabaco absorba toda el agua. No se puede levantar el tabaco del parrillero con agua viva.



Imagen 3- Oreo del tabaco.

Reposo:

El tabaco se coloca en un casillón. **(Imagen 4)**. Se cubre o tapa con un cobertor de tela de arpillera y polietileno o material similar; se le proporciona el tiempo reglamentario de reposo (mínimo 12 y máximo 48 h).

A

B



C

D







Imagen 4-Tabaco en el casillón de reposo: A tapado con yagua; B tapado con polietileno; C tapado con frazada; D tapado con la tela de arpillera.

Selección:


El tabaco es distribuido hacia las seleccionadoras, quienes pican el amarre de la gavilla, toman las hojas una a una en sus manos, las abren y las extienden con el dedo pulgar e índice de cada mano. Al abrir la hoja, determinan sus características de acuerdo con las especificaciones de calidad establecidas. Una vez definida la clase, coloca la hoja en la pila que le corresponde, formando planchas en ambos lados de su puesto de trabajo, de forma ordenada. **(Imagen 5)**



	Imagen 5- Selección del tabaco.
Revisión de clases:	Operación que se realiza para comprobar si las clases cumplen con las especificaciones de calidad y planteos oficiales establecidos para la cosecha.
Picadero:	<p>En esta operación se comprueba el trabajo de los revisadores y se coloca el tabaco por clases después de revisado, cola con cola, sobre una plataforma de madera forrada con cartón en el fondo y en los costados (Imagen 6)</p>  <p>Imagen 6-Tabaco en el picadero (lugar donde son colocados los bultos de tabaco ya separados por clase).</p>
Formación de gavillas:	Consiste en la agrupación de las hojas por las operarias, que no queden empalmadas y las bases de las mismas parejas (cabeceadas), las gavillas tendrán 125 hojas aproximadamente y se atan a los 8 ó 10 cm. de la base de las hojas, se utiliza una cinta de manejar o material similar. Las gavillas se irán depositando en cestos, con el ápice de las hojas hacia dentro.
Fermentación:	El tabaco se coloca en burros, el operario toma las gavillas del cesto con ambas manos las alisa y se las entrega al <i>emburador</i> , este las coloca una a una en la plataforma de madera en forma de camadas una encima de la otra, al llegar al 50 % de la conformación del burro, se coloca la vaina del termómetro y el molde para la chimenea; se ponen camadas de tabaco hasta terminar el burro o módulo, se cubre con un cobertor (Imagen 6) .

	 <p>Imagen 6- Pilon o burro de tabaco forrado con yagua.</p>
Revisión para el empaque:	<p>Una vez transcurrido el proceso de fermentación o asentamiento de la materia prima, se extraen las gavillas de los burros y se definen cuales corresponden con la clase, son separadas las gavillas afectadas.</p>
En la fase de Embalaje:	
Preparación y acondicionamiento de la yagua y los materiales:	<p>La yagua se sumerge en un tanque con agua limpia (no se permite agua de lluvia, sucia ni humedecer con rocío) por espacio de 1 a 3 minutos (Imagen 7), se saca el paquete y se coloca en posición vertical hasta su oreo total de 10 a 15 min. (Imagen 8), se zafan los amarres del paquete, se desdoblan las bandas y se colocan horizontalmente una encima de la otra, dándole un tiempo de reposo de 12 hrs. como mínimo, se cubren con tela de arpillera para que uniformen la humedad y se clasifican, teniendo especial cuidado en ponerlas totalmente abiertas para que se planchen o amolden.</p>
	<p>A todas las yaguas que presenten impurezas se les pasa un paño seco o material similar. Los lomos se cortan, se mojan y olean de igual forma que la yagua.</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;">   </div> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <p>Imagen 7- Mojado de la yagua</p> <p>Imagen 8 - Oreo de la yagua</p> </div>
Formación de	<p>Se realiza en cajas de madera, de forma manual o en prensa hidráulica (Imagen 9) y (Imagen 10). Comienza con la colocación de tres hilos en la</p>

tercios	<p>caja, se coloca la yagua de fondo y de tapa. Posteriormente, se colocan las yaguas de los costados, una por cada lateral, dándole el corte de limpieza y sangría a cada una, se colocan los lomos en el fondo de la caja y se cierra, dejando los costados por fuera de la misma, de esta forma queda preparada para recibir el tabaco que se coloca al lado de la caja ya clasificado, en canastas o parihuelas, se sitúa el tabaco dentro de la caja en camadas según corresponda (en gavillas y al hilo), hasta conformar el tercio.</p> <div data-bbox="467 688 847 1029" data-label="Image"> </div> <div data-bbox="987 688 1357 1029" data-label="Image"> </div> <p>Imagen 9- Colocación del tabaco en la caja. Imagen 10- Prensado del tabaco.</p>
Marcación	<p>Esta operación consiste en realizar el marcado y etiquetado del producto terminado (tercios o pacas), se coloca el tercio en forma vertical con la parte de la tapa hacia arriba, se toma un pincel impregnado en tinta negra de imprenta y se imprime la información requerida en letra de molde (Imagen 10)</p> <div data-bbox="449 1306 800 1596" data-label="Image"> </div> <p>Imagen 10- Tercio marcado con pincel.</p>
Oreo del tercio (rotación de los tercios)	<p>Los tercios, se colocan en un lugar seco, con el objetivo de darle los vires correspondientes para el secado de la yagua, se ubican sobre <i>pallet</i>, con las marcas hacia arriba (24 hr). Al día siguiente se invierte la operación, se viran con la marca hacia abajo y después se mantiene el ciclo de virado cada dos días, teniendo en cuenta la humedad de la yagua y la humedad relativa, el numero de virados esta en dependencia del secado total de la yagua del</p>

	tercio, el tiempo de oreo es de 60 ± 12 hrs
En la fase de Almacenamiento:	
Condiciones de almacenamiento	<p>El producto se almacena en lugares limpios y secos, protegidos convenientemente de la luz solar y excesivas corrientes de aire, sobre plataformas de madera, con las distancias establecidas, y con lo legislado a este efecto. (Imagen 11)</p>  <p>Imagen 11- Almacenaje de tercios.</p>
Traslado	El producto se transportará en cualquiera de los medios utilizados para la transportación de mercancías, siempre que estén secos, limpios, protegidos de las inclemencias del tiempo, libres de superficies punzantes, residuos de plaguicidas, sustancias tóxicas, ni olores extraños o perjudiciales al producto.
Conformación de la estiba	Los tercios deben quedar almacenados sobre <i>pallet</i> , diferenciados por clases en una misma escogida y por escogidas, cuando se trata del almacén. La altura de la estiba depende del destino comercial (cigarrería exportación o consumo nacional; despalillo, etc). y debe ser de cuatro tercios para el tabaco de exportación y seis para el de consumo nacional, cuando se estiba a cuatro tercios de altura el castillo se confecciona de forma rectangular; si se estiba a mas de cuatro tercios, el castillo debe quedar en forma de pirámide y se reduce a partir de la 2da camada una hilera de tercios hasta la altura establecida. Esto permite que el castillo no se abra y el tabaco en los tercios no se compacte. Una vez concluida la estiba, se coloca la tarjeta de control, en la cual se refleja la clase y el número de bultos, así como la fecha de entrada y salida del producto.
Fumigación	Para evitar la infestación del tabaco por alguna plaga existente en los almacenes, se realizan periódicamente aplicaciones de insecticidas convencionales, tanto al local, como al producto colocado en pilones como en castillos. (Imagen 12)

	<div></div> <div>A</div> <div>B</div> <div>(Imagen 12)- Fumigación bajo manta: A. pilones; B. castillos</div>
Rotación de los tercios en los castillos	Esta operación se realiza tantas veces como sea necesario, en dependencia de la permanencia de los tercios en el almacén se realiza a los 45, 60 y 120 días en los tercios de exportación y en los de consumo nacional a los 90 días.

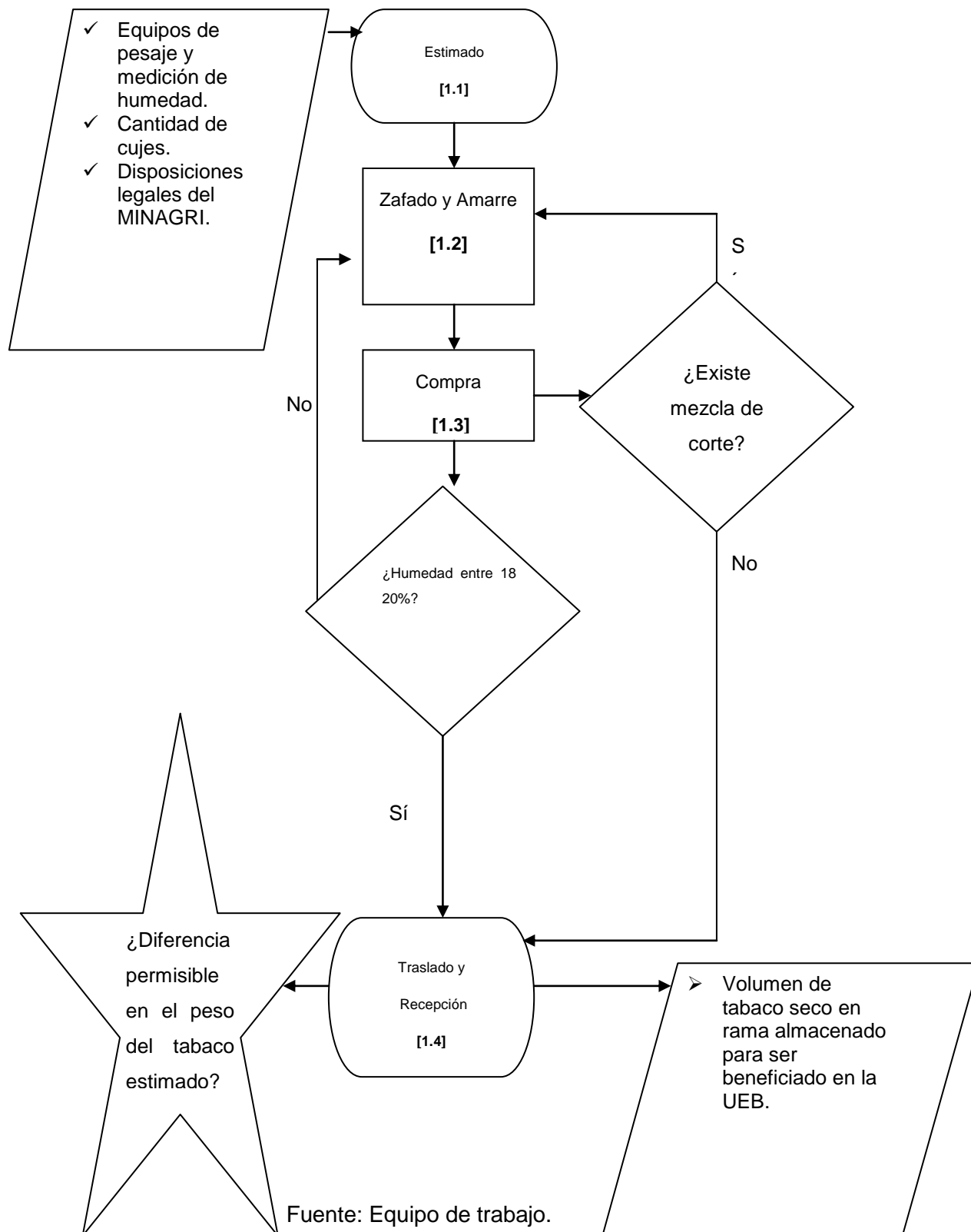
Anexo 2.4 -Codificación de los procesos clave.

Proceso	Subproceso	Código
Acopio [1]	Estimado	1.1
	Zafado y amarre	1.2
	Compra	1.3
	Traslado y recepción	1.4
Beneficio [2]	Formación de pilones	2.1
	Humectado	2.2
	Oreo	2.3
	Reposo	2.4
	Selección	2.5
	Revisión de clases	2.6
	Picadero	2.7
	Formación de gavillas	2.8
	Fermentación	2.9
	Revisión para el empaque	2.10
Embalaje [3]	Preparación y acondicionamiento de la yagua y los materiales	3.1
	Formación de tercios	3.2
	Marcación	3.3
	Oreo del tercio (rotación de los tercios)	3.4
Almacenamiento [4]	Condiciones de almacenamiento	4.1
	Traslado	4.2
	Conformación de la estiba	4.3
	Fumigación	4.4
	Rotación de los tercios en los castillos	4.5
	Comercialización	4.6
	Traslado y manipulación	4.7

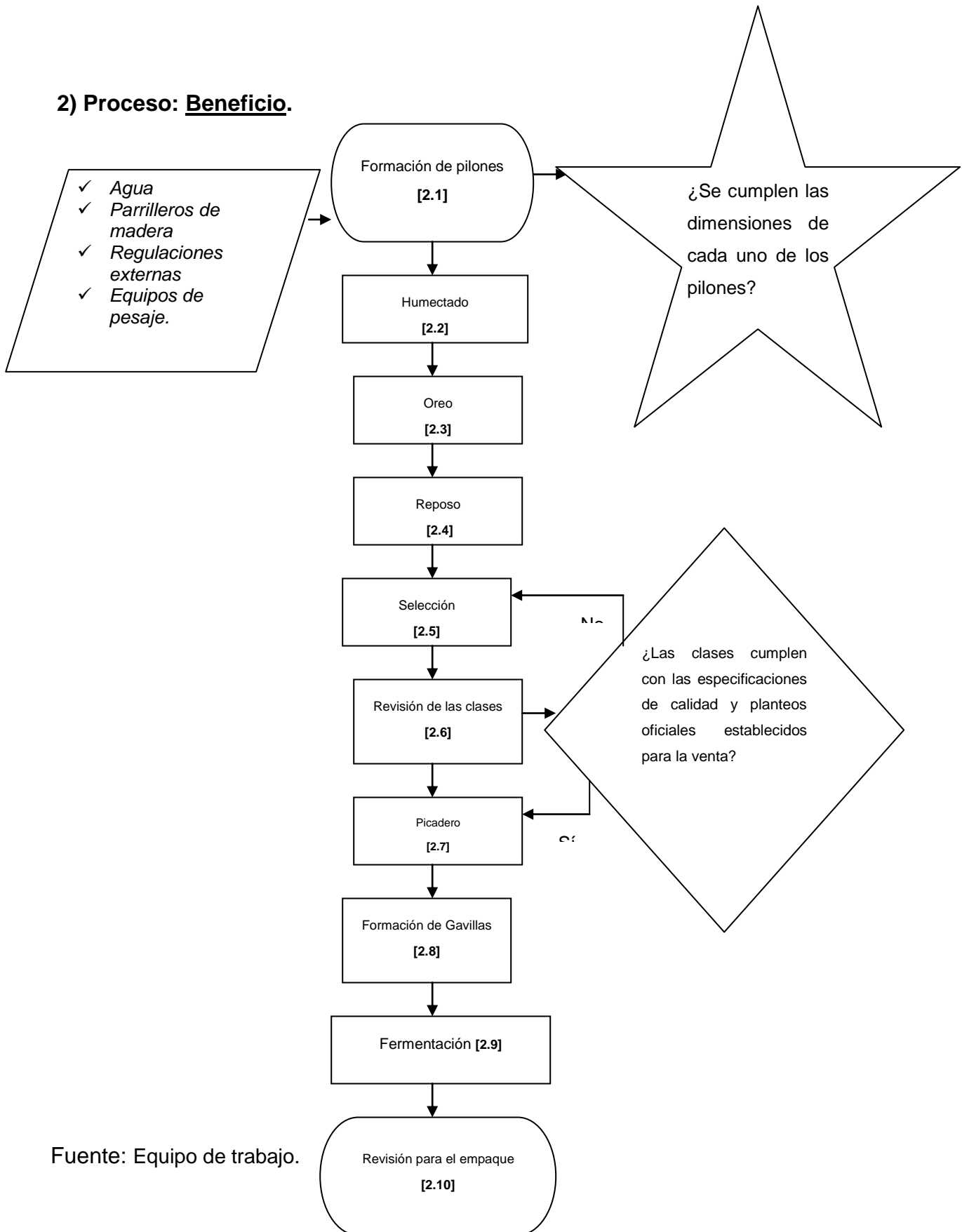
Fuente: Elaboración propia.

Anexo. 2.5 –Mapas de procesos operacionales.

1) Proceso: Acopio de la materia prima principal (tabaco seco en rama).

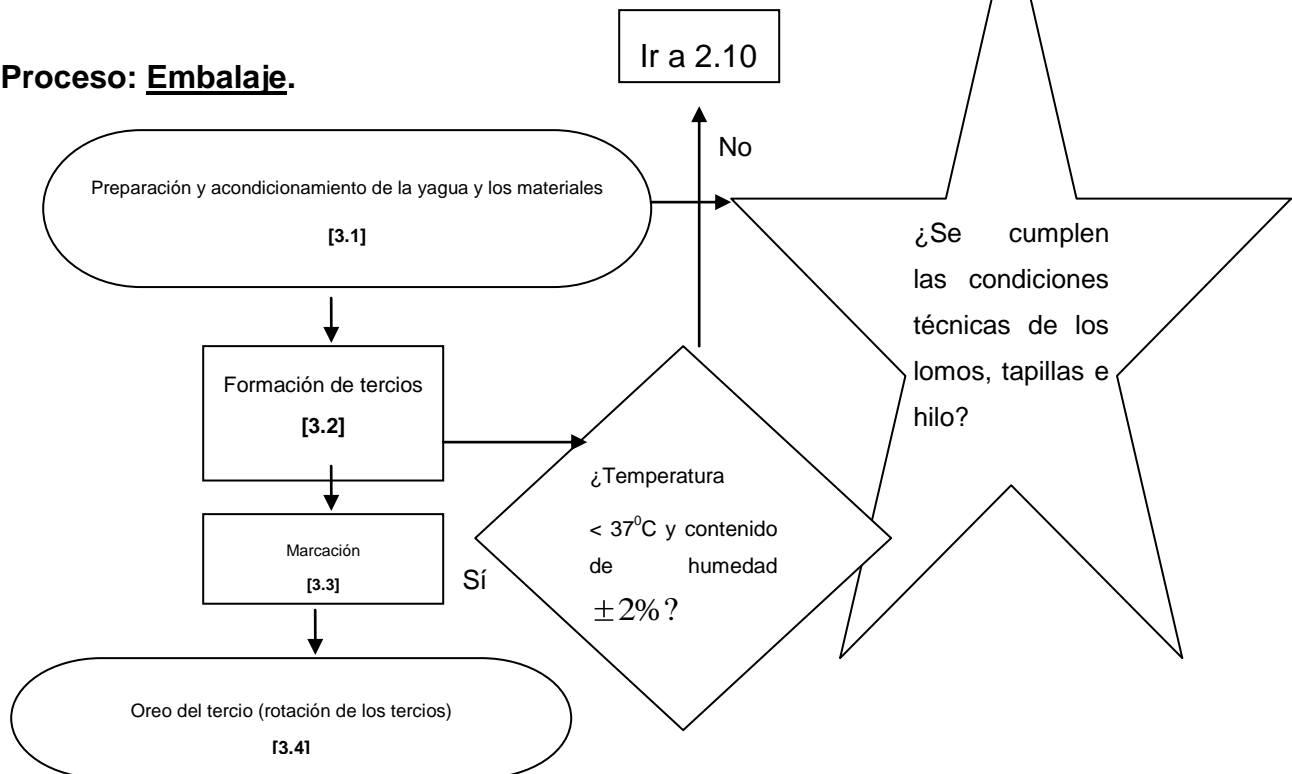


2) Proceso: Beneficio.



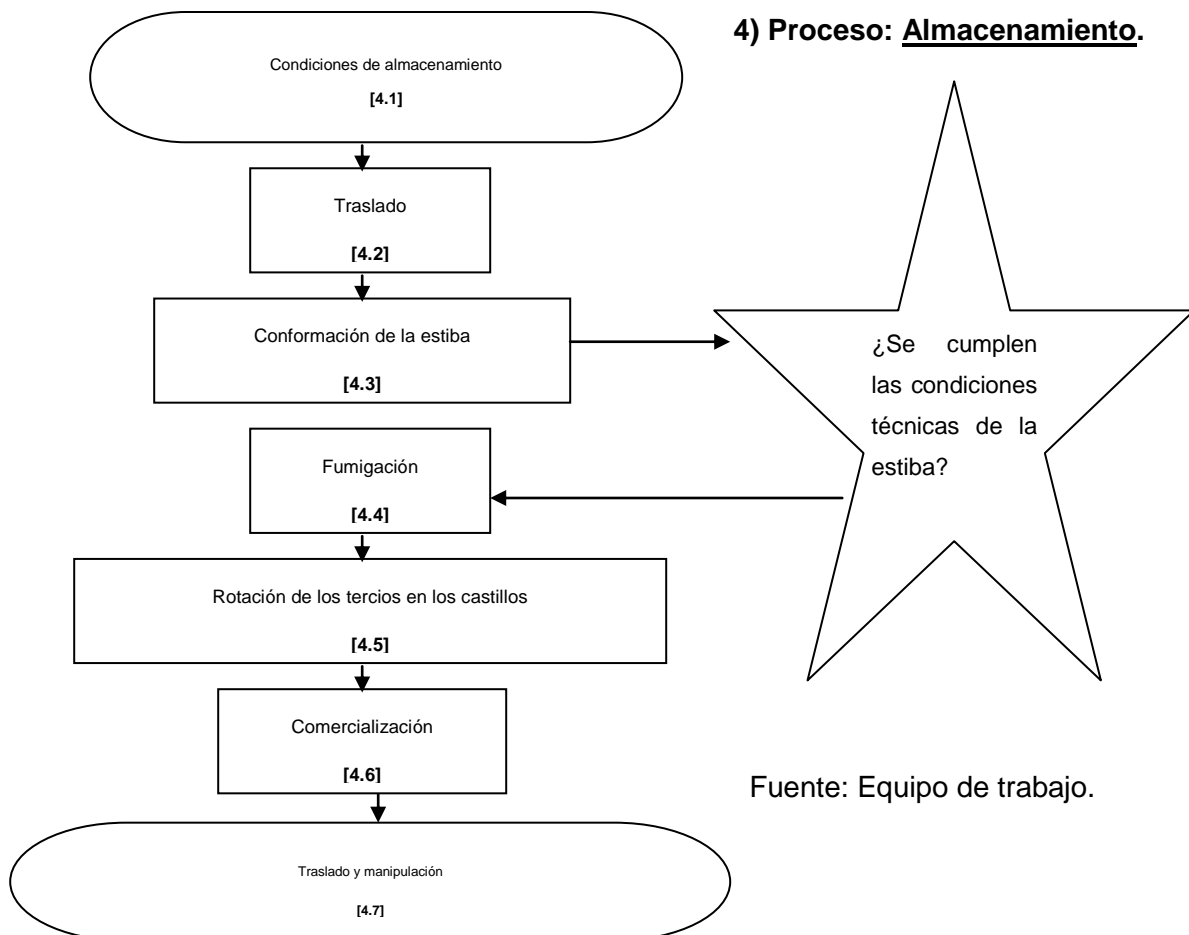
Fuente: Equipo de trabajo.

3) Proceso: Embalaje.



Fuente: Equipo de trabajo.

4) Proceso: Almacenamiento.



Fuente: Equipo de trabajo.

**Anexo 2.6- LISTAS DE CHEQUEO UTILIZADAS EN EL MINI-DIAGNÓSTICO PARA DETERMINAR
EL NIVEL DE INTEGRACIÓN ESTRATÉGICA <LIF>**

Vector de Integración: RUMBO ESTRATÉGICO				
1- VISIÓN	HAY UNA VISIÓN COMPARTIDA POR ALGUNOS MIEMBROS DE LA ALTA DIRECCIÓN Y ES CONOCIDA POR ALGUNOS TRABAJADORES	VISIÓN COMPARTIDA POR LA ALTA DIRECCIÓN. ES CONOCIDA POR LA MAYORÍA DE LOS TRABAJADORES. SE UTILIZA ALGUNAS VECES COMO REFERENCIA PARA LA TOMA DE DECISIONES Y FIJACIÓN DE PRIORIDADES	HAY UNA VISIÓN CLARA, EXPLÍCITA Y COMPARTIDA POR TODOS LOS MIEMBROS DE LA ALTA DIRECCIÓN Y POR TODOS LOS TRABAJADORES DE HACIA DÓNDE QUIERE IR LA EMPRESA Y CÓMO LOGRARLO. SE UTILIZA SIEMPRE PARA LA TOMA DE DECISIONES Y FIJACIÓN DE PRIORIDADES	LA VISIÓN ES EL RESULTADO DE LA ACTIVIDAD INNOVATIVA CONTINUA DE LOS TRABAJADORES. AMPLIO ACUERDO ENTRE LOS DISTINTOS NIVELES DIRECTIVOS Y LOS TRABAJADORES, CADA COLECTIVO LLEVA UN REGISTRO DE SUS COMPROMISOS, PROYECTOS Y AVANCES PARA EL LOGRO DE LA VISIÓN
2- PROCESO ESTRATÉGICO	NO EXISTE PROCESO ESTRATÉGICO, PERO SÍ UNA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA, LA CUAL NO SE UTILIZA EN LA TOMA DE DECISIONES. EN LA PRÁCTICA SE TRABAJA CON PLANES ANUALES	EXISTE UN PROCESO FORMAL O ESTRUCTURADO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN (INCLUYE ANÁLISIS INTERNO/EXTERNO, MISIÓN, VISIÓN, VALORES, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS,...) QUE TIENE EN CUENTA EL CAMBIO DE LAS CONDICIONES DEL ENTORNO. SE ENFATIZAN LAS ESTRATEGIAS FUNCIONALES	EL PROCESO ESTRATÉGICO ABARCA LA PLANEACIÓN, IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICOS EN TODOS LOS NIVELES DE LA EMPRESA. SE PLANIFICAN NUEVOS NEGOCIOS. SE ENFATIZAN LAS ESTRATEGIAS DE NEGOCIO PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE LA SOCIEDAD Y CLIENTES. LAS INVERSIONES RESPALDAN LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.	LA EMPRESA PARTICIPA EN UNA PROYECCIÓN ESTRATÉGICA COMPARTIDA, FORMANDO PARTE DE UN GRUPO QUE VA AL MERCADO COMO UNA RED DE VALOR. SE ENFATIZAN LAS ESTRATEGIAS DE ALIANZAS ENTRE PROVEEDORES, CLIENTES Y OTRAS EMPRESAS, PARA COMPARTIR NUEVOS NEGOCIOS Y PRODUCTOS/SERVICIOS DE ALTO VALOR AGREGADO. EL PROCESO ESTRATÉGICO SE CENTRA EN CONFIGURAR LA RED DE VALOR, ESTABLECER EL PAPEL DE CADA PARTICIPANTE Y LOS MULTIPLES CANALES DE COLABORACIÓN
3- RETROALIMENTACIÓN O SEGUIMIENTO ESTRATÉGICO	RESULTADOS REGISTRADOS POR EL CONTROL DE GESTIÓN TRADICIONAL: CONTROL CONTABLE, FINANCIERO Y DEL	RESULTADOS REGISTRADOS Y ANALIZADOS POR SISTEMAS DE CONTROL ADAPTADOS A LAS NECESIDADES DE CADA	SE APLICAN HERRAMIENTAS DEL CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICO CON APOYO INFORMÁTICO: COSTOS BASADOS EN LA ACTIVIDAD, TABLEROS DE COMANDO,	SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA EL CONTROL ESTRATÉGICO "A LA MEDIDA" DE LA EMPRESA, INTEGRANDO LAS POSIBILIDADES DE:

	PRESUPUESTO. INFORMACIÓN ESTADÍSTICA PARA ENTREGAR A ORGANISMOS EXTERNOS A LA EMPRESA.	FUNCIÓN EN LA EMPRESA (RH, PRODUCCIÓN, COMERCIAL Y OTROS) , AL QUE SE LE AGREGAN MEDIDORES ASOCIADOS CON EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	DIRECCIÓN INTEGRADA DE PROYECTOS, SE ANALIZAN LOS RESULTADOS DE LOS PROCESOS CLAVE DE LA EMPRESA. SE COMPARAN LOS RESULTADOS CON LAS EMPRESAS MEJORES	INTRANET CORPORATIVA , SISTEMAS DE GESTIÓN INTEGRADOS ERP, TABLEROS DE COMANDO, DATA WAREHOUSE, DATAMINING E INTERNET, PARA MEDIR LA CREACIÓN DE VALOR A LARGO PLAZO, COMPARÁNDOLO CON LA VISIÓN Y CON LAS MEJORES EMPRESAS, DE LO CUAL PUEDEN RESULTAR ESTRATEGIAS EMERGENTES
4- TIEMPO DEDICADO POR LA ALTA DIRECCIÓN A PENSAR Y GESTIONAR EL CAMBIO ESTRATÉGICO O FUTURO	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: 0% DISEÑO, DESARROLLO, PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL Y GESTIÓN DEL CAMBIO: 10% DIRECCIÓN OPERATIVA, DECISIONES DEL DÍA A DÍA: 90%	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: 5% DISEÑO, DESARROLLO, PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL Y GESTIÓN DEL CAMBIO: 15% DIRECCIÓN OPERATIVA, DECISIONES DEL DÍA A DÍA: 80%	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: 15% DISEÑO, DESARROLLO, PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL Y GESTIÓN DEL CAMBIO: 35% DIRECCIÓN OPERATIVA, DECISIONES DEL DÍA A DÍA: 50%	DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: 25% DISEÑO, DESARROLLO, PERFECCIONAMIENTO EMPRESARIAL Y GESTIÓN DEL CAMBIO: 50% DIRECCIÓN OPERATIVA, DECISIONES DEL DÍA A DÍA: 25%
5- SISTEMA DE INTELIGEN-CIA EMPRESARIAL	CAPTA Y ANALIZA DATOS E INFORMACIONES DE ALGUNAS FUENTES EXTERIORES, DE MANERA INFORMAL Y ESPORÁDICA	CAPTA Y ANALIZA DATOS E INFORMACIONES DE FUENTES EXTERIORES SISTEMÁTICAMENTE. LA INFORMACIÓN INTERNA SE COMPARA CON LA INFORMACIÓN EXTERNA Y AMBOS, CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA	SISTEMA QUE ABARCA LA IDENTIFICACIÓN, COLECTA, TRATAMIENTO, DISEMINACIÓN Y MONITOREO DE LA INFORMACIÓN DE TIPO CIENTÍFICO-TÉCNICA, MERCADOLÓGICA, JURÍDICA, SOCIAL, ECONÓMICA Y ECOLÓGICA CON CIERTO NIVEL DE AUTOMATIZACIÓN	SISTEMA ESTRUCTURADO QUE MANEJA GRAN DIVERSIDAD DE FUENTES DE INFORMACIÓN: REFERENCIALES, BASES DE DATOS DE PATENTES, BANCOS DE DATOS DE CONTACTOS, REDES DE INFORMACIÓN CON MECANISMOS AVANZADOS DE BÚSQUEDA Y TRATAMIENTO AUTOMATIZADO VÍA INTERNET
<i>Vector de Integración: LIDERAZGO</i>				
1-DEFINICIÓN DE LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN	EXISTEN LOS VALORES, PERO NO ESTÁN DEFINIDOS EN LA ORGANIZACIÓN	ESTÁN DEFINIDOS ALGUNOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN Y UNA PARTE DE LOS JEFES Y	ESTÁN DEFINIDOS LOS VALORES DE LA ORGANIZACIÓN Y SE VEN COMO FACILITADORES PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS	ESTÁN DEFINIDOS LOS VALORES QUE REFUERZAN LOS COMPORTAMIENTOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

		TRABAJADORES LOS COMPARTEN	ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN. LA MAYORÍA DE LOS JEFES Y TRABAJADORES COMPARTEN ESOS VALORES	DE LA ORGANIZACIÓN. LOS VALORES SE REFLEJAN EN EL COMPORTAMIENTO EJEMPLAR DE JEFES Y TRABAJADORES, LO CUAL TRASCIENDE A LAS ENTIDADES QUE SE RELACIONAN CON LA EMPRESA
2- COOPERACIÓN	SE VALORA EL ESFUERZO Y LOS RESULTADOS INDIVIDUALES	SE CONSIDERA EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA COOPERACIÓN, COMO UNA OPORTUNIDAD PARA MEJORAR LOS RESULTADOS DE LA ORGANIZACIÓN	LA COOPERACIÓN Y EL COLECTIVISMO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN, Y LA AMPLIA COLABORACIÓN CON PROVEEDORES Y CLIENTES, SON VITALES PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN	LA COOPERACIÓN SE CONVIERTE EN UN VALOR ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA QUE SE INTEGRA EN UNA RED DE COLABORACIÓN O COMUNIDAD DE NEGOCIOS
3-RELACIONES ORGANIZACIONALES	RELACIONES INTRA-EMPRESA DE TIPO JERÁRQUICAS. RELACIONES CONTRACTUALES CON PROVEEDORES Y CLIENTES , MARCADAS POR LA OPORTUNIDAD	RELACIONES INTRA-EMPRESA QUE SE ORIENTAN A LA COOPERACIÓN. RELACIONES CONTRACTUALES ESTABLES CON PROVEEDORES Y CLIENTES	RELACIONES INTRA-EMPRESA BASADAS EN LA COOPERACIÓN, TODAS LAS ÁREAS SE INTEGRAN EN TORNO A LA VISIÓN. RELACIONES ESTABLES CON PROVEEDORES Y CLIENTES BASADAS EN LA COOPERACIÓN, CON PLANES DE MEJORA CONJUNTOS	LA COOPERACIÓN FORMA PARTE DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS PARA FORMAR REDES ESTRATÉGICAS CON PROVEEDORES, BANCOS, OTRAS EMPRESAS Y CLIENTES CON EL PROPÓSITO DE ALCANZAR MEJOR DESEMPEÑO Y COMPARTIR RIESGOS.
4- SERVICIO AL CLIENTE	NO EXISTE UN SISTEMA FORMAL DE SERVICIO AL CLIENTE. SE TRABAJA PRINCIPALMENTE EN LA ATENCIÓN DE QUEJAS DE LOS CLIENTES. NO SE MIDE EL NIVEL DE SERVICIO	EXISTE UN SISTEMA FORMAL DE SERVICIO AL CLIENTE. SE CONTROLAN Y SE GESTIONAN TODAS LAS VARIABLES DEL SERVICIO AL CLIENTE. SE MIDEN Y MEJORAN LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE. TIENE SISTEMAS DE ADQUISICIÓN/PÉRDIDAS DE NUEVOS CLIENTES Y ATENCIÓN A QUEJAS	REVISAR PERIÓDICAMENTE EL CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS O CONTRATOS CON SUS CLIENTES. ADEMÁS SE TIENE SISTEMAS INFORMATIZADOS CRM, LOS CLIENTES ESTÁN ALTAMENTE SATISFECHOS	ADEMÁS SE CAPTAN NUEVOS CLIENTES Y SE TIENEN CLIENTES FIDELIZADOS
5- LA CADENA DE	POCO CONOCIMIENTO	SE CONOCE LAS	LA SATISFACCIÓN DE LAS	SE PROYECTA Y GESTIONA

VALOR DEL NEGOCIO	DEL CLIENTE. NO MIDE EL VALOR AGREGADO PARA EL CLIENTE. LA MAYORIA DE LAS ACTIVIDADES SE DESARROLLAN DENTRO DE LAS FRONTERAS DEPARTAMENTALES. NO SE CONOCEN CUALES SON LOS PROCESOS CLAVE NI LAS COMPETENCIAS DE LA CADENA DE VALOR DEL NEGOCIO QUE GARANTIZAN LOS RESULTADOS EXITOSOS DE LA EMPRESA	NECESIDADES DE LA SOCIEDAD Y CLIENTES, PERO NO ESTÁN IDENTIFICADOS LOS PROCESOS CLAVE NI LAS COMPETENCIAS QUE LE AGREGAN VALOR	NECESIDADES DE LA SOCIEDAD Y EL CLIENTE TIENEN MÁXIMA PRIORIDAD, POR LO QUE SE IDENTIFICAN EN LA CADENA DE VALOR, LOS PROCESOS CLAVE Y LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS QUE AGREGAN VALOR AL CLIENTE. SE EXTERNALIZAN LOS PROCESOS NO CLAVE LAS ESTRATEGIAS FUNCIONALES APOYAN Y FACILITAN EL FUNCIONAMIENTO DE LOS PROCESOS CLAVE	LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA, INTEGRADA EN UNA RED DE COLABORACIÓN CON OTRAS EMPRESAS ASOCIADAS, CON PROVEEDORES, CON COMERCIALIZADORES Y CON CLIENTES, PARA DESARROLLAR NUEVOS NEGOCIOS Y PRODUCTOS/SERVICIOS COMPARTIDOS, COMPLEJOS, DE ALTO VALOR AGREGADO. LA EMPRESA DEFINIRÁ CLARAMENTE SU ATRACTIVO PARA LAS OTRAS EMPRESAS DE LA RED, POR EL VALOR QUE LE AGREGA
6- PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA DIRECCIÓN DE LA ORGANIZACION	LOS TRABAJADORES ESTÁN CONCENTRADOS EN LA EJECUCIÓN DE LAS TAREAS INHERENTES A SUS PUESTOS DE TRABAJO, CON TAREAS Y REQUERIMIENTOS DE CONOCIMIENTOS BIEN DELIMITADOS	SE RECONOCE LA IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN LA TOMA DE DECISIONES A NIVEL OPERATIVO Y DE PUESTO. SU PARTICIPACIÓN SE CONCRETA A TRAVÉS DE CONSULTAS , ASAMBLEAS Y REUNIONES INFORMATIVAS SOBRE LA MARCHA DE LOS PLANES DE LA EMPRESA	SE RECONOCE A LOS TRABAJADORES COMO PROTAGONISTAS DEL PERFECCIONAMIENTO EMPREARIAL. SON CONSULTADOS SOBRE LAS PRINCIPALES DECISIONES DE LA EMPRESA. LOS TRABAJADORES PARTICIPAN EN EL ANÁLISIS Y SOLUCION DE LOS PROBLEMAS DE LA PRODUCCIÓN Y LOS SERVICIOS, ORGANIZADOS EN EQUIPOS DE TRABAJO.	LOS TRABAJADORES SON LOS AGENTES PRINCIPALES DE CAMBIO, QUE DESCUBREN NUEVAS VENTAJAS DISTINTIVAS Y OPORTUNIDADES DE NEGOCIO PARA EL DESARROLLO PRESENTE Y FUTURO DE LA ORGANIZACIÓN. POSEEN Y GESTIONAN EL CONOCIMIENTO INDIVIDUAL Y COLECTIVO, ORGANIZADOS EN EQUIPOS DE ALTO DESEMPEÑO, QUE COMPARTEN LA INFORMACIÓN VISIBLE Y ACCESIBLE EN LINEA, Y PARTICIPAN ACTIVAMENTE EN EL ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE PROBLEMAS OPERATIVOS Y ESTRATÉGICOS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.
7- ENFOQUE POR PROCESOS	PREDOMINA EL ENFOQUE	ALGUNOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA	ESTÁN IDENTIFICADOS Y DOCUMENTADOS LOS	REDISEÑO Y MEJORA CONTINUA DE PROCESOS

	JERÁRQUICO Y FUNCIONAL EN LA GESTIÓN. NO SUELEN ESTAR IDENTIFICADOS LOS PROCESOS. NO SUELEN DISPONER DE OBJETIVOS. NO SE CONOCE NI SU VALOR AGREGADO NI SU COSTO.	EMPRESA TIENEN ASOCIADOS SUS PROCESOS. LA MAYORÍA DE LOS PROCESOS ESTÁ FRAGMENTADA, ALGUNOS PROCESOS TIENEN RESPONSABLES DIRECTOS. POCAS POSIBILIDADES DE MEJORA, Y PROGRESO LENTO	PROCESOS CLAVE QUE ENTREGAN VALOR AL CLIENTE O QUE RESPALDAN OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA ORGANIZACIÓN. SE HAN DESIGNADO LOS RESPONSABLES DE PROCESO Y DETERMINADO EL VALOR Y COSTO QUE AGREGAN. SE MEJORAN LOS PROCESOS PARA MAXIMIZAR LOS RESULTADOS	ENFOCADOS AL CLIENTE Y VINCULADOS ESTRECHAMENTE A LA VISIÓN, MISIÓN Y ESTRATEGIA DE LA EMPRESA. CADA PROCESO DE TRABAJO ES PARTE DE UN PROCESO DE ORDEN SUPERIOR. LA MAYOR PARTE DEL TRABAJO SE HACE A TRAVÉS DE PROCESOS. SON DE PRINCIPIO A FIN, VAN A TRAVÉS DE LA EMPRESA. TODOS DESEMPEÑAN TRES ROLES: PROVEEDOR, PRODUCTOR, CLIENTE.
8- DETERMINACIÓN DE CORE-COMPETENCIAS O COMPETENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN	NO ESTÁN DETERMINADAS LAS COMPETENCIAS QUE LA ORGANIZACIÓN TIENE O REQUIERE PARA CUMPLIR CON SU PROYECTO ESTRATÉGICO	SE DETERMINAN COMPETENCIAS LABORALES INDIVIDUALES O A NIVEL DE PUESTOS, PERO SIN TENER IDENTIFICADAS LAS COMPETENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN NI LAS COMPETENCIAS DE LOS PROCESOS CLAVE	ESTÁN IDENTIFICADAS LAS COMPETENCIAS QUE LA ORGANIZACIÓN TIENE O REQUIERE EN UN FUTURO, PARA CUMPLIR CON SU PROYECTO ESTRATÉGICO, Y A PARTIR DE AHÍ, SE DERIVAN LAS COMPETENCIAS LABORALES DE LOS PROCESOS CLAVE Y LAS COMPETENCIAS POR FAMILIAS DE PUESTOS E INDIVIDUALES	LAS COMPETENCIAS DE LA ORGANIZACIÓN, DE LOS PROCESOS CLAVE Y DE LOS GRUPOS LABORALES ESTRATÉGICOS, SON SISTEMÁTICAMENTE REVISADAS EN EL MARCO DEL PROYECTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA, Y SE REALIZAN ACCIONES PARA SU DESARROLLO.
9- FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	POCA CAPACITACION, LA MAYORÍA ENFOCADA EN LOS DIRECTIVOS	SE PROYECTAN ACCIONES DE CAPACITACIÓN, COMO CURSOS O ESTUDIOS DE POSGRADO, PARA DIRECTIVOS, TÉCNICOS Y OPERARIOS, INDEPENDIENTES DEL PROYECTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	SE ELABORA EL PROGRAMA ESTRATÉGICO DE FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN, PARA ASEGURAR EL DESARROLLO Y CONSOLIDACIÓN DE LAS COMPETENCIAS DISTINTIVAS DE LA ORGANIZACIÓN, INTEGRADO CON SU PROYECTO ESTRATÉGICO	EI APRENDIZAJE CONSTANTE FORMA PARTE VITAL DEL TRABAJO DE CADA PERSONA. SE DISEÑAN PROGRAMAS ESTRATÉGICOS CONJUNTOS PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES, ENTRE LAS ORGANIZACIONES QUE COLABORAN EN LA RED DE NEGOCIOS (EMPRESA, PROVEEDORES, CLIENTES, OTROS SOCIOS)
Vector de integración: GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA				
1- UTILIZACIÓN DE LA	SE DISPONE	SE DISPONE	SE DISPONE	HAY UNA CONTABILIDAD DE

INFORMACIÓN ECONÓMICA FINANCIERA PARA LA TOMA DE DECISIONES	ESPORÁDICAMENTE DE INFORMACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA, Y SU USO ES EXCLUSIVO DE ESPECIALISTAS Y DE LA ALTA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA	PERIÓDICAMENTE DE INFORMACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA Y ES USADA POR ESPECIALISTAS, ALTA DIRECCIÓN Y MANDOS INTERMEDIOS	SISTEMÁTICAMENTE DE INFORMACIÓN ECONÓMICA-FINANCIERA Y ES USADA POR LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA	“LIBRO ABIERTO” DISPONIBLE PARA TODOS Y EN TIEMPO REAL. CADA OPERACIÓN O DECISIÓN TOMADA EN LA EMPRESA POR LOS DIRECTIVOS, SE HACE VISIBLE EN TÉRMINOS DE SU EFECTO FINANCIERO
2- SISTEMA DE GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERO	UTILIZA MÉTODOS TRADICIONALES COMO LA CONTABILIDAD FINANCIERA Y DE COSTOS Y EL CONTROL PRESUPUESTARIO, QUE MUESTRAN PRINCIPALMENTE LOS RESULTADOS ECONÓMICO-FINANCIEROS DE PERIODOS PASADOS	CONTABILIDAD A LIBRO ABIERTO, DONDE LAS DECISIONES SE EXPRESAN EN TÉRMINOS DEL IMPACTO ECONÓMICO FINANCIERO QUE ORIGINAN Y SON CONOCIDAS POR LOS TRABAJADORES DE LA ORGANIZACIÓN. EL ORDENADOR DE LA EMPRESA INTERROGA DIRECTAMENTE AL BANCO SOBRE MOVIMIENTOS DE SALDOS Y OTROS INFORMES.	MANEJA MEDIDAS ESTRATÉGICAS DE RENDIMIENTO, PORQUE APLICA HERRAMIENTAS COMO CONTABILIDAD ESTRATÉGICA, SISTEMA ABC (COSTEO BASADO EN LA ACTIVIDAD). GESTIÓN INTEGRADA DE LA TESORERÍA: PREVISIÓN DE FLUJOS DE TESORERÍA, ANÁLISIS DE CARTERA, PLANEACIÓN FISCAL, SISTEMAS QUE INTEGRAN LA GESTIÓN DE TESORERÍA, EMPRÉSTITOS E INVERSIONES	LAS ENTIDADES BANCARIAS OFRECEN SERVICIOS QUE SE INTEGRAN CON LAS NECESIDADES DE GESTIÓN GLOBAL DE LA TESORERÍA, EMPRESTITOS E INVERSIONES DE LA EMPRESA.
3- ESTRUCTURA DE CAPITAL	PRESENTA DIFICULTADES PARA EL AUTOFINANCIAMIENTO Y SU ESTRUCTURA DE CAPITAL NO ES SÓLIDA.	TIENE UNA RELACIÓN SÓLIDA DE CAPITAL A PASIVO Y UNA BUENA PROYECCIÓN DE UTILIDADES.	HA DEMOSTRADO CAPACIDAD DE GENERAR UTILIDADES Y REINVERTIR.	TIENE UNA ADMINISTRACIÓN DEL FLUJO DE EFECTIVO SÓLIDA Y CONFIABLE.
4- POLÍTICA DE FINANCIAMIENTO.	CUANDO EXISTE UN INSUFICIENTE APALANCAMIENTO FINANCIERO. SE CENTRALIZA EN LA ALTA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA, LA POLÍTICA DE INVERSIONES Y LA GESTIÓN DE FINANCIAMIENTO.	CUANDO HAY POSIBILIDADES DE FINANCIAMIENTO PERO CON RIESGO CONSIDERABLE. LAS POLÍTICAS DE INVERSIONES Y DE FINANCIAMIENTO SON CENTRALIZADAS.	CUANDO EXISTEN BUENAS POSIBILIDADES DE FINANCIAMIENTO. CADA PROYECTO DEFINE SUS INVERSIONES, PERO LA GESTIÓN DEL FINANCIAMIENTO ES CENTRALIZADA.	CUANDO EXISTEN ÓPTIMAS POSIBILIDADES DE FINANCIAMIENTO CON RIESGO MODERADO. CADA PROYECTO DEFINE SUS INVERSIONES. GESTIONA CON EL BANCO EL CRÉDITO NECESARIO.

5- POLÍTICA DE INVERSIONES.	INVERSIONES DIRIGIDAS SÓLO A CUBRIR LO OPERATIVO.	INVERSIONES DIRIGIDAS A CUBRIR NECESIDADES DEL MEDIANO PLAZO.	INVERSIONES CUBREN ALGUNAS ESTRATEGIAS.	LAS INVERSIONES RESPALDAN LAS ESTRATEGIAS.
6- POLÍTICA DE CRÉDITOS A CLIENTES.	NO EXISTEN FACILIDADES DE PAGO PARA LOS CLIENTES.	EXISTEN FACILIDADES DE PAGO, PERO ESTAS NO CONSTITUYEN LA OFERTA DE VALOR AL CLIENTE.	CONSTITUYEN UN ATRIBUTO DEL SERVICIO Y SON UN REQUISITO COMPETITIVO.	LAS POSIBILIDADES DE PAGO POR LOS CLIENTES SE CONVIERTE EN UNA VENTAJA COMPETITIVA.
7- POLÍTICA DE CAPITAL DE TRABAJO.	CUANDO EXISTE INSUFICIENTE APALANCAMIENTO DEL CICLO DE COBRO Y DEL CICLO DE PAGO. ESTE ÚLTIMO A LOS PROVEEDORES POR LOS INVENTARIOS EN CONSIGNACIÓN.	CUANDO EXISTE UN APALANCAMIENTO REGULAR DE LOS CICLOS DE COBRO Y DE PAGO. ALTA NECESIDAD DE CAPITAL DE TRABAJO.	CUANDO EXISTE BUEN APALANCAMIENTO DEL CICLO DE COBRO Y EL DE PAGO. LA NECESIDAD DEL CAPITAL DE TRABAJO ES ACEPTABLE.	CUANDO HAY UN ÓPTIMO (RENTABLE) APALANCAMIENTO DEL CICLO DE COBRO Y CICLO DE PAGO Y LA NECESIDAD DE CAPITAL DE TRABAJO ES MÍNIMA.
8- POLÍTICA PRESUPUESTARIA.	NO HAY COHERENCIA ENTRE EL PRESUPUESTO ESTRATÉGICO, TÁCTICO Y EL OPERATIVO.	HAY COHERENCIA ENTRE EL PRESUPUESTO ESTRATÉGICO Y EL TÁCTICO.	HAY UNA ADECUACIÓN PARCIAL ENTRE EL PRESUPUESTO ESTRATÉGICO, TÁCTICO Y EL OPERATIVO.	EXISTE UNA TOTAL COHERENCIA ENTRE EL PRESUPUESTO ESTRATÉGICO, EL TÁCTICO Y EL OPERATIVO.

Vector de Integración: TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

1- INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA DE LAS TI	NO EXISTE UNA RED DE COMPUTADORAS EN LA ORGANIZACIÓN. ALGUNOS TRABAJADORES TIENEN ACCESO A LAS COMPUTADORAS	EXISTE UNA RED DE COMPUTADORAS QUE CUBRE ALGUNAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN, PRINCIPALMENTE FUNCIONALES (CONTABILIDAD, NOMINA Y OTRAS). LA MINORÍA DE LOS TRABAJADORES TIENEN ACCESO A LAS COMPUTADORAS. LA GESTIÓN DE LA RED PRESENTA DEFICIENCIAS, NO EXISTE UN SERVICIO DE SOPORTE A USUARIOS DURANTE EL TIEMPO	EXISTE UNA RED DE COMPUTADORAS QUE CUBRE LA MAYORÍA DE LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN, PRINCIPALMENTE, LOS PROCESOS CLAVE. LA RELACIÓN TRABAJADOR/COMPUTADORA PERMITE QUE LA MAYORÍA DE LOS TRABAJADORES TENGAN ACCESO A LAS COMPUTADORAS. LA GESTIÓN DE LA RED ES EFICIENTE CON SERVICIO DE SOPORTE A USUARIOS.	EXISTE UNA RED DE COMPUTADORAS QUE CUBRE LA TOTALIDAD DE LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN Y POSIBILITA LA CONECTIVIDAD CON LOS CLIENTES, PROVEEDORES Y OTRAS EMPRESAS Y ENTIDADES. LA RELACIÓN TRABAJADOR/COMPUTADORA PERMITE QUE TODOS LOS TRABAJADORES TENGAN ACCESO A LAS COMPUTADORAS. LA GESTIÓN DE LA RED ES ALTAMENTE EFICIENTE CON SERVICIO DE SOPORTE A USUARIOS DURANTE TODO EL TIEMPO DE TRABAJO DE
--	---	--	--	--

		DE TRABAJO EN LA ORGANIZACIÓN		LA ORGANIZACIÓN.
2- CULTURA DE INFORMATIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	EL USO DE LAS TICs ES MÍNIMO, LOS TRABAJADORES NO DOMINAN EL USO DE LAS COMPUTADORAS, EL USO DE LOS SISTEMAS DE AUTOMATIZACIÓN DE OFICINA ES LIMITADO. NO SE USAN PARA LA DISTRIBUCIÓN DE INFORMACIÓN	EL USO DE LAS TICs ES BAJO, LOS TRABAJADORES NO TIENEN CORREO ELECTRÓNICO NI USAN INTERNET. EL USO DE LOS SISTEMAS DE AUTOMATIZACIÓN DE OFICINA ES LIMITADO. NO SE USAN PARA LA DISTRIBUCIÓN DE INFORMACIÓN	EL USO DE LAS TICs ES PARCIAL, NO TODOS LOS TRABAJADORES TIENEN CORREO ELECTRÓNICO NI USAN INTERNET. EL USO DE LOS SISTEMAS DE AUTOMATIZACIÓN DE OFICINA ES LIMITADO. SE USA PARCIALMENTE LA DISTRIBUCIÓN DE INFORMACIÓN	TODOS LOS DIRECTIVOS Y TRABAJADORES HACEN UN AMPLIO USO DE LAS TICs EN PARTICULAR CORREO ELECTRÓNICO, INTERNET, PAQUETE BÁSICO DE AUTOMATIZACIÓN DE OFICINA. HAY UN USO AMPLIO DE LAS TICs EN LA DISTRIBUCIÓN DE INFORMACIÓN, LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN. LA ORGANIZACIÓN CUENTA CON UNA INTRANET QUE SE CONVIERTE EN PORTAL CORPORATIVO
3- APLICACIONES DE SOFTWARE	POCAS APLICACIONES DE SOFTWARE EN LOS PROCESOS Y FUNCIONES. NO SE REALIZA UN ADECUADO MANTENIMIENTO DE LAS APLICACIONES. LOS USUARIOS NO DOMINAN LAS APLICACIONES Y NO LAS EXPLOTAN EFICIENTEMENTE	APLICACIONES DE SOFTWARE CUBREN LAS FUNCIONES DE LA ORGANIZACIÓN. SE REALIZA UN MANTENIMIENTO MÍNIMO DE LAS APLICACIONES. LOS USUARIOS CONOCEN LAS APLICACIONES Y PERO NO LAS EXPLOTAN EFICIENTEMENTE	TODOS LOS PROCESOS CLAVE, QUE AGREGAN VALOR AL CLIENTE, Y LAS FUNCIONES, TIENEN APLICACIONES DE SOFTWARE SE REALIZA UN ADECUADO MANTENIMIENTO DE LAS APLICACIONES. LOS USUARIOS DOMINAN LAS APLICACIONES Y LAS EXPLOTAN EFICIENTEMENTE	LAS APLICACIONES CUBREN TODOS LOS PROCESOS CLAVE Y FUNCIONES DE LA ORGANIZACIÓN. SE REALIZA UN ADECUADO MANTENIMIENTO DE LAS APLICACIONES. LOS USUARIOS DOMINAN LAS APLICACIONES Y LA EXPLOTAN EFICIENTEMENTE
4- NIVEL DE AUTOMATIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	AUTOMATIZACIÓN FUNCIONAL: LAS TICs SON USADAS INDIVIDUALMENTE PARA AUTOMATIZAR ÁREAS FUNCIONALES DE LA ORGANIZACIÓN. NO HAY SISTEMAS INFORMÁTICOS O SON ELEMENTALES EN MUY POCAS ACTIVIDADES	INTEGRACIÓN ENTRE ÁREAS FUNCIONALES: LA TI ES USADA PARA SISTEMAS COMPARTIDOS ENTRE DIFERENTES ÁREAS FUNCIONALES. LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS ABORDAN ACTIVIDADES FUNCIONALES SIN INTEGRACIÓN CON LOS	AUTOMATIZACIÓN DE PROCESOS: LA TI SON USADAS PARA DESARROLLAR APLICACIONES CENTRADA EN LOS PROCESOS QUE TRASCIENDEN LOS LÍMITES DE LAS ÁREAS FUNCIONALES. TODOS LOS SISTEMAS SE INTEGRAN EN EL PROCESO CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN. AMPLIO USO DE INTRANET	TRANSFORMACIÓN DE PROCESOS: LA TI ES USADA PARA SERVIR AL CLIENTE. EL USO DE LAS TICs POSIBILITA EL REDISEÑO DE LOS PROCESOS FUNDAMENTALMENTE MEJORANDO LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA DE LA EMPRESA. AMPLIO USO DE TECNOLOGÍAS E-BUSINESS, BUSINESS INTELLIGENT Y

		PROCESOS CLAVE QUE AGREGAN VALOR AL CLIENTE	CORPORATIVA Y SISTEMAS ERP. INTEGRACION CON LOS SISTEMAS DE GESTION DE LA INFORMACION DE CLIENTES Y PROVEEDORES	OTROS PARA CREAR NUEVOS NEGOCIOS. INTEGRACION CON LOS SISTEMAS DE GESTION DE LA INFORMACION DE CLIENTES, PROVEEDORES, COMERCIALIZADORES, OTROS SOCIOS DE LA RED Y BANCOS
5- COMUNICACIÓN Y CONECTIVIDAD CON EL EXTERIOR	LA RED DE COMPUTADORAS NO TIENE CONEXIÓN A INTERNET, LA VELOCIDAD ESTA POR DEBAJO DE LAS NECESIDADES, LOS USUARIOS NO TIENEN CONEXIÓN REMOTA A LOS SERVICIOS DE LA RED. POCOS USUARIOS TIENEN CORREO ELECTRÓNICO.	LA RED DE COMPUTADORAS TIENE UNA POBRE CONEXIÓN A INTERNET, LA VELOCIDAD NO CUBRE LAS NECESIDADES, LOS USUARIOS TIENEN UNA POBRE CONEXIÓN REMOTA A LOS SERVICIOS DE LA RED. LA MINORÍA DE LOS USUARIOS TIENE CORREO ELECTRÓNICO. LAS COMUNICACIONES NO SATISFACEN LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN.	LA RED DE COMPUTADORAS TIENE CONEXIÓN A INTERNET, LA VELOCIDAD SATISFACE LA MAYORÍA DE LAS NECESIDADES, LA MAYORÍA DE LOS USUARIOS TIENEN CONEXIÓN REMOTA A LOS SERVICIOS DE LA RED. CASI LA TOTALIDAD DE LOS USUARIOS TIENEN CORREO ELECTRÓNICO. LAS COMUNICACIONES SATISFACEN LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN	LA RED DE COMPUTADORAS TIENE CONEXIÓN A INTERNET A LA VELOCIDAD REQUERIDA, TODOS LOS USUARIOS TIENEN CONEXIÓN REMOTA A LOS SERVICIOS DE LA RED. LA TOTALIDAD DE LOS USUARIOS TIENEN CORREO ELECTRÓNICO. LAS COMUNICACIONES SATISFACEN AMPLIAMENTE LAS NECESIDADES DE LA ORGANIZACIÓN
6- INTELIGENCIA EN LAS TI	UTILIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE FORMA NUMÉRICA SIN ANÁLISIS DE CAUSA	UTILIZA BASES DE DATOS E INFORMACIÓN ACTUALIZADA QUE PERMITE HACER UN ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN DE INTERÉS PARA LA EMPRESA	UTILIZA BASES DE DATOS, INFORMACIÓN ACTUALIZADA Y UN SISTEMA DE VIGILANCIA QUE SUSTENTA LA TOMA DE DECISIONES	AUTOMATIZACIÓN E INTEGRACIÓN INTERNA Y EXTERNA DE PROCESOS. UTILIZACIÓN DE UN SISTEMA DE MONITOREO ORIENTADO A IDENTIFICAR OPORTUNIDADES Y TOMAR MEJORES DECISIONES, PERMITIÉNDOLE MANTENER UNA POSICIÓN DE VENTAJA CON RESPECTO A SU ENTORNO
RESULTADOS DE LA EMPRESA				
1- RENTABILIDAD SOBRE ACTIVOS TOTALES	LA RENTABILIDAD ES CERO O ES NEGATIVA	0% < RENTABILIDAD < 12%	12% ≤ RENTABILIDAD < 25%	25 % O MÁS
2- CRECIMIENTO DE LAS VENTAS	EL CRECIMIENTO PROMEDIO DE LAS	EL CRECIMIENTO PROMEDIO DE LAS	EL CRECIMIENTO PROMEDIO DE LAS VENTAS EN LOS	EL CRECIMIENTO PROMEDIO DE LAS VENTAS EN LOS

	VENTAS EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS ES CERO O HAY DECRECIMIENTO	VENTAS EN LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS ESTÁ ENTRE 0% < CRECIMIENTO VENTAS < 12%	ÚLTIMOS TRES AÑOS ESTÁ ENTRE 12% ≤ CRECIMIENTO VENTAS < 25%	ÚLTIMOS TRES AÑOS ES DE 25 % O MÁS
3- LIQUIDEZ O GENERACIÓN DE FLUJO DE EFECTIVO	NEGATIVO	SE ALTERNAN PERIODOS DONDE EL FLUJO DE EFECTIVO ES POSITIVO Y NEGATIVO	COMO TENDENCIA MUESTRA UN FLUJO DE EFECTIVO POSITIVO	DESDE HACE AL MENOS 3 AÑOS, LA EMPRESA MUESTRA UN FLUJO DE EFECTIVO POSITIVO
4- IMPACTO EN LOS CLIENTES	NO CUMPLE CON LA MAYORÍA DE LOS OBJETIVOS DE NIVEL DE SERVICIO AL CLIENTE QUE SE FIJÓ; LA PERCEPCIÓN DEL CLIENTE ES QUE NO SATISFACE SUS NECESIDADES; SE PRESENTAN FRECUENTES QUEJAS Y RECLAMACIONES DE LOS CLIENTES	CUMPLE CON LA MAYORÍA DE LOS OBJETIVOS DE NIVEL DE SERVICIO AL CLIENTE QUE SE FIJÓ PERO LA PERCEPCIÓN QUE TIENE EL CLIENTE ES QUE NO SATISFACE TOTALMENTE SUS NECESIDADES	CUMPLE CON LA MAYORÍA DE LOS OBJETIVOS DE NIVEL DE SERVICIO AL CLIENTE QUE SE FIJÓ Y CONSTITUYE PUNTO DE REFERENCIA A NIVEL NACIONAL; LO QUE SE CORRESPONDE CON LA PERCEPCIÓN POSITIVA QUE TIENE EL CLIENTE SOBRE LA SATISFACCIÓN DE SUS NECESIDADES	DESDE HACE AL MENOS 5 AÑOS, LA EMPRESA CUMPLE CON LOS NIVELES DE SERVICIO QUE SE FIJÓ COMO OBJETIVOS, LOS CUALES SON ASCENDENTES Y SE IGUALAN O SUPERAN A LOS COMPETIDORES INTERNACIONALES; SE CORRESPONDE CON LA EXCELENTE PERCEPCIÓN QUE TIENEN LOS CLIENTES DE LA SATISFACCIÓN DE SUS EXPECTATIVAS.
5- IMPACTO EN LOS PROVEEDORES	SUS PRINCIPALES PROVEEDORES LA CONSIDERAN COMO UN CLIENTE MÁS	SUS PRINCIPALES PROVEEDORES PERCIBEN UNA RELACIÓN ARMÓNICA CON LA EMPRESA EN EL PLANO COMERCIAL	SUS PRINCIPALES PROVEEDORES LA PERCIBEN COMO UN CLIENTE CONFIABLE EN LAS RELACIONES COMERCIALES, QUE FAVORECE EL INTERCAMBIO PARA IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE APROVISIONAMIENTO	SUS PRINCIPALES PROVEEDORES EXPRESAN SATISFACCIÓN POR LAS RELACIONES CON LA EMPRESA, BASADAS EN LA BÚSQUEDA DEL DESARROLLO MUTUO
6- IMPACTO EN LOS TRABAJADORES	NINGUNO O POCOS TRABAJADORES EXPRESAN UN BUEN NIVEL DE SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN LABORAL	UNA PARTE DE LOS TRABAJADORES EXPRESA UN BUEN NIVEL DE SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN LABORAL	LA MAYORÍA DE LOS TRABAJADORES EXPRESAN UN BUEN NIVEL DE SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN LABORAL, Y ALTO SENTIDO DE PERTENENCIA. ESTÁN IDENTIFICADOS LOS FACTORES DE RIESGO Y EXISTE UN PROGRAMA PARA	LA MAYORÍA DE LOS TRABAJADORES EXPRESAN UN ALTO NIVEL DE SATISFACCIÓN Y MOTIVACIÓN LABORAL COMO RESULTADO DE SU PROTAGONISMO EN LAS DECISIONES DE LA EMPRESA, ORGULLOSOS DE PERTENECER A SU EMPRESA.

			SU ELIMINACIÓN	MODELO DE SEGURIDAD Y PROTECCIÓN EN EL TRABAJO COMO PARTE DE UNA CULTURA DE SALUD Y BIENESTAR
7- IMPACTO EN LA COMUNIDAD/ SOCIEDAD	LA PRESENCIA DE LA EMPRESA ES POCO PERCIBIDA EN LA COMUNIDAD. LA COMUNIDAD HA PRESENTADO QUEJAS O RECLAMACIONES POR AFECTACIONES PRODUCIDAS POR LA EMPRESA	SE LE RECONOCE QUE MANTIENE CONTACTOS FRECUENTES CON LAS ENTIDADES DE LA COMUNIDAD O TERRITORIO	SE LE RECONOCE SU APOYO A LAS ACTIVIDADES COMUNITARIAS	LA EMPRESA INCREMENTA LOS EMPLEOS Y LA SEGURIDAD EN EL EMPLEO. DESARROLLA INICIATIVAS EN BENEFICIO DE LA COMUNIDAD. LA COMUNIDAD LA RECONOCE COMO UNA ALIADA PARA SU DESARROLLO ECONÓMICO SOCIAL
8- IMPACTO ECOLÓGICO	PROCESOS CON EMISIONES QUE AFECTAN AL MEDIO AMBIENTE	NO TIENE EMISIONES OFENSIVAS AL MEDIO AMBIENTE	CUMPLE CON TODOS LOS PRECEPTOS DE ISO 14000	IMPULSA EN SU COMUNIDAD LA MEJORA DEL ENTORNO NATURAL A LARGO PLAZO

Anexo 3.1- Matriz de selección de procesos.

<u>Procesos</u>	Acopio	Beneficio	Embalaje	Almacenamiento
 Principales objetivos de la UEB 				
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

8				
9				
10				

1. Utilizando la Matriz de Selección de Procesos, introducir los objetivos empresariales más importantes de la UEB en la parte inferior izquierda de la matriz. Generalmente, los objetivos empresariales se refieren al *incremento de la satisfacción del cliente, al aumento de la cuota de mercado, a un objetivo financiero y quizás a la satisfacción del empleado*. Otros objetivos pueden incluir seguridad, prestigio, crecimiento, por ejemplo. En el caso que se investiga se refieren a cumplimiento del plan de ventas, del plan de beneficio y otros.
2. En una pizarra con hojas de papel preparar una lista de los procesos de los que se es responsable. Una vez finalizado asegurarse de que cada uno de ellos encaja con la definición de un proceso. Ajustar, revisar y renombrar cada idea hasta conseguir entre cuatro y diez procesos.
3. Introducir la lista de procesos en la parte superior de la matriz.
4. Puntuar cada proceso en relación con cada objetivo empresarial, asignando a cada uno un valor entre 5 (si el proceso tiene un gran impacto sobre el objetivo empresarial) y 1 (si el proceso tiene muy poco impacto sobre el objetivo empresarial). Trabajar por filas, horizontalmente.
5. Dos o tres procesos destacarán por ser los que más impacto tienen en la empresa. Utilizando cualquiera de las técnicas de consenso, seleccionar uno de los procesos para hacer el diagrama.

Anexo 3.2 Criterios para evaluar la selección del proceso.

<div>Sí</div>	<div>No</div>	El proceso encaja con la definición de proceso, tiene un output, un cliente, un inicio y un final
<div>Sí</div>	<div>No</div>	El Proceso es lo suficientemente reducido/ simple en cuanto a su magnitud como para resultar adecuado como primer proyecto.
<div>Sí</div>	<div>No</div>	El proceso tiene un impacto sobre los clientes externos. Preguntarse <<si se eliminaran estos procesos, ¿tendría algún efecto sobre los clientes de la organización?>>.
<div>Sí</div>	<div>No</div>	Los directivos y ejecutivos estarán lo suficientemente interesados en los resultados del trabajo como para poder contar con su apoyo.
<div>Sí</div>	<div>No</div>	El proceso es algo que el grupo conoce bien y que está autorizado a cambiar.

Nota: Una vez que se hayan reducido los procesos a unos pocos, utilizar la lista de criterios anterior para la selección de un proceso. Si la respuesta es <No> a dos o más criterios, se debe considerar la selección de otro proceso mediante el cual se pudiera conseguir una puntuación mejor.

Anexo 3.3- Contenido de la mejora propuesta al proceso de beneficio en detalles.

Fases	Mejora
2.1 Formación de pilones	<p>Para agrupar los pilones tener en cuenta las siguientes dimensiones:</p> <p>Separación de las paredes 0,60 m</p> <p>Separación de las columnas 0,40 m</p> <p>Separación del piso 0,10 m</p> <p>Separación entre pilones 1 m</p> <p>De igual forma las dimensiones del pilón después de sacar el tabaco de las mantas deben ser:</p> <p>Ancho del pilón: 6 gavillas para todos los cortes</p> <p>Altura del pilón: 1,5 m</p> <p>Largo del pilón: de acuerdo con el local</p> <p>Los pilones deberán formarse por cortes y deben poseer una tarjeta de identificación que refleje: corte, zona, cantidad de quintales y variedad de tabaco.</p>
2.2 Humectado	<p>Se realiza una pre-selección para llevar el tabaco al humectado:</p> <ul style="list-style-type: none">- se zafan las pacas o mantas,- se determina el peso seco del tabaco,- se sacuden las gavillas para separar las hojas y formar varios grupos por tiempos y aspecto según el planteo oficial de la cosecha. <p>A partir del peso determinado, el <i>mojador</i> tomará las gavillas por la base, de dos en dos y las colocará en forma de flor debajo del <i>spray</i> y con un ligero movimiento le suministrará el agua necesaria; una vez humectadas, se situarán en una mesa para conformar los matules. Estos deben contener entre 8 y 10 gavillas, con un peso aproximado de 5 lbs. (2,3 kg.) y se atan fuertemente con cinta de tela o material similar.</p> <p>El humectado del tabaco no se puede realizar con agua</p>

	<p>de lluvia. Siempre se hará con agua limpia y hay que humedecer suficiente materia prima para mantener una cobertura no mayor de 48 h.</p>
2.3 Oreo	<p>El tiempo de oreo puede oscilar entre 1 y 2 horas, en dependencia del tipo de tabaco y la temperatura y humedad del ambiente.</p> <p>Una vez transcurrido el tiempo establecido se recogerán los matules, se colocarán en parihuelas, se pesará el tabaco para conocer su peso húmedo y determinar el porcentaje de agua aplicada (de 4 a 8 %). Se trasladará al casillón para el reposo. Si alguna hoja se desprende durante la operación se recogerá.</p>
2.4 Reposo	<p>Con esta operación se uniforma y conserva la humedad de la hoja para la selección.</p> <p>Una vez concluido el oreo del tabaco, los matules se colocarán en el casillón, uno a uno en forma de fila cola con cola, sin cuna y en camada de atrás hacia adelante. Se colocan tantos matules como capacidad tenga este, con excepción de la altura que no debe ser superior a 1.5 m.</p> <p>Pasado el tiempo reglamentario del reposo (mínimo 12 h y máximo 48 h), se comenzará la extracción del tabaco por la parte superior, tomando el matul por ambos lados para evitar roturas de las hojas y se pesan en dimensiones de 5 lbs. (2.3 kg.) los tabacos de las vegas de primera y segunda calidad y con un peso de 10 lbs. (4.6 kg.) los tabacos de las vegas de segunda o de empaque y se colocarán en bolsas de polietileno o material similar para entregarlas a las seleccionadoras.</p> <p>Si hubiese quedado tabaco del día anterior en el casillón, se comenzará por este con el objetivo de mantener su ciclo de rotación y cumplir con el tiempo</p>

	reglamentario de reposo. La humedad del tabaco, al salir de esta operación, debe estar entre 20 y 24 %.
2.5 Selección	<p>La selección o clasificación del tabaco negro ensartado producido al sol se realiza a partir de un planteo de clases .que responde a las necesidades de la producción y se basa en cuatro tiempos: Volado, Seco, Ligero y Medio Tiempo.</p> <p>Volado: Hojas de textura delgada, sin grasa o poca grasa, de colores viso (carmelita amarillento claro), gris (carmelita grisáceo) y carmelita claro con dimensiones variadas según la clase.</p> <p>Seco: Hojas de textura delgada, con poca grasa, de color carmelita claro y dimensiones variadas según la clase.</p> <p>Ligero: Hojas de textura media, con grasa, de color carmelita y dimensiones variadas según la clase.</p> <p>Medio Tiempo: Hojas de textura gruesa, con mucha grasa, de color carmelita oscuro y dimensiones variadas.</p> <p>La selección del tabaco se realiza abriendo todas las hojas de los cortes de Centro y Corona, seleccionando estas según las clases establecidas en las normas de especificaciones de calidad y del planteo oficial de la cosecha.</p> <p><u>En esta actividad se actualizaron los sistemas de pago por calidad, se incluyeron más grupos de calidades con menor cantidad de clases por cada grupo y con marcada diferencia en las tasas de pago, esto obliga a las operarias a buscar las clases de mayor calidad que son las que se corresponde con las de mayor precio.</u></p>
2.6 Revisión de clases	La revisión de clases es una acción que debe realizar el <i>revisor</i> para comprobar si las clases cumplen con las

	<p>especificaciones de calidad y planteos oficiales establecidos para la cosecha.</p> <p>Se realizará a un grupo de hojas de cada operaria para determinar si la clase se corresponde con las especificaciones de calidad; una vez concluida, se recogerá, se tomará entre sus brazos (en cantidades que no excedan a las 10 lb. (4,6 kg.)), se pesará y se llevará para el <i>picadero</i> colocándose en la clase que corresponda.</p> <p>Cuando el revisador compruebe que la clase no se corresponde con las especificaciones de calidad, se le devolverá el total del tabaco correspondiente a esa clase, a la operaria, para que lo seleccione nuevamente.</p> <p><u>En esta actividad se incorpora el sistema de pago por calidad, según la cantidad de clases de más alto valor seleccionadas por las operarias, los revisadores reciben un porcentaje mayor.</u></p>
2.7 Picadero	<p>El jefe de producción o jefe de brigada es el encargado de recibir el tabaco en el picadero y de comprobar que cada clase cumpla con las especificaciones de calidad y lo establecido en el planteo oficial de la cosecha. De no existir correspondencia con la clase, el tabaco será devuelto a los revisadores.</p> <p><u>Requisitos técnicos del picadero:</u></p> <p>El tabaco en el picadero debe ser colocado por clases, cola con cola. No debe permanecer sin engavillar por más de 24 h.</p> <p>La altura máxima del tabaco depositado en el picadero no deberá exceder de 0,70 m.</p> <p>El tabaco depositado en el picadero se debe tapar con polietileno o material similar en horas no laborables o en caso de que las condiciones climáticas lo requieran.</p>

<p>2.8 Formación de gavillas</p>	<p>La formación de gavillas consiste en la agrupación de las hojas por las operarias de forma tal, que no queden empalmadas. Las bases de las hojas deberán lucir parejas (cabeceadas). Las gavillas tendrán 125 hojas aproximadamente y se atarán a los 8 ó 10 cm. de la base de las hojas; se deberá utilizar cinta de manejar o material similar.</p> <p>Una vez confeccionadas las gavillas, se depositarán en cestos en forma ordenada con el ápice de las hojas hacia dentro, posteriormente se trasladarán al área de pilones o casillas.</p>
<p>2.9 Fermentación</p>	<p>En esta operación se colocará el tabaco en los burros para su fermentación.</p> <p>La temperatura se toma diariamente a la misma hora, preferentemente, en las primeras horas de la mañana. En caso de que las temperaturas excedan del máximo permisible, se destaparán las chimeneas hasta controlarla.</p> <p>Cada burro es identificado con una tarjeta donde se refleje: cantidad de tabaco, clase, fecha de confección y ciclo de fumigación. Además, debe habilitarse la tarjeta de control de temperatura.</p> <p>Las gavillas de las clases de tabaco destinadas a los despalillos para la industria del torcido, tanto de exportación como para el consumo nacional (no se fermentan), se colocan en un burro o casilla, cola con cola, con el objetivo de darle asentamiento y después, llevarlas al tercio.</p> <p>Las gavillas de las clases destinadas a la rama de cigarrería para la exportación y el consumo nacional, se colocan cola con cabeza para facilitar el desarrollo del proceso de fermentación. En este caso, el burro se forra con yagua por los laterales y por encima, luego se</p>

	<p>amarra con cordel tabacalero a todo su alrededor, para que quede bien sellado y el proceso sea satisfactorio.</p> <p>La temperatura máxima permisible para el proceso de fermentación del tabaco destinado a la rama de cigarrería para la exportación y el consumo nacional es:</p> <table border="1" data-bbox="643 590 1146 852"> <tr> <th>Tiempo</th><th>Temperatura (°C)</th></tr> <tr> <td>Volado</td><td>45</td></tr> <tr> <td>Seco</td><td>48</td></tr> <tr> <td>Ligero</td><td>52</td></tr> <tr> <td>Medio Tiempo</td><td>55</td></tr> </table> <p>Dimensiones de los burros:</p> <table border="1" data-bbox="643 951 1377 1262"> <tr> <td>Altura máxima de los burros:</td><td>1,50 m</td></tr> <tr> <td>Ancho de los burros:</td><td>1,20 a 1,50 m</td></tr> <tr> <td>Largo:</td><td>de acuerdo con el local</td></tr> <tr> <td>Separación de las columnas:</td><td>0,60 m</td></tr> <tr> <td>Separación entre burros:</td><td>0,50 m</td></tr> <tr> <td>Separación del piso</td><td>0,10 m</td></tr> </table> <p>La humedad del tabaco al salir de esta operación debe estar entre 18 y 22 % de acuerdo con el tiempo y la clase.</p>	Tiempo	Temperatura (°C)	Volado	45	Seco	48	Ligero	52	Medio Tiempo	55	Altura máxima de los burros:	1,50 m	Ancho de los burros:	1,20 a 1,50 m	Largo:	de acuerdo con el local	Separación de las columnas:	0,60 m	Separación entre burros:	0,50 m	Separación del piso	0,10 m
Tiempo	Temperatura (°C)																						
Volado	45																						
Seco	48																						
Ligero	52																						
Medio Tiempo	55																						
Altura máxima de los burros:	1,50 m																						
Ancho de los burros:	1,20 a 1,50 m																						
Largo:	de acuerdo con el local																						
Separación de las columnas:	0,60 m																						
Separación entre burros:	0,50 m																						
Separación del piso	0,10 m																						
<p>2.10 Revisión para el empaque</p>	<p>El tabaco que se procesó y se corresponde con la clase, se colocará en canastas o parihuelas, previamente taradas y se pesan hasta completar el total del tabaco que lleva el tercio, a continuación se trasladarán para el área de <i>enterceo</i>* y se colocarán al lado de la caja.</p>																						

* Formación de tercios (fardo de Tabaco en rama que pesa aproximadamente un quintal, y es la mitad de una carga.

GLOSARIO DE TÉRMINOS MÁS EMPLEADOS EN EL TEXTO

Beneficio: Tratamientos naturales que se aplican tras proceder a la recolección de las hojas del tabaco. De esta forma se consiguen mejoras o "beneficios" propiamente dichos. No se aplican aditivos artificiales.

Capa: Hoja externa y de mayor calidad, textura y elasticidad de un puro que le dan su aspecto y su color; recubre el alma del cigarro, o tirulo.

Capillo o capote: Hojas del cigarro que envuelven la tripa y la mantienen unida.

Despalillo: Supresión de parte de la vena central de las hojas de tabacos de tripa y completa en tabacos caperos; también sala de despalillo, es la sala donde se procede a despalillar las hojas.

Enterciado: Embalaje especial de las hojas de tabaco en pacas o tercios de yagua de palma real, llamados tercios

Escogida: Proceso de clasificación de las hojas o de los cigarros; es la fase de selección de las hojas de tabaco una vez concluida la curación, en función de los colores, texturas y tipos de hojas. Hay también escogida después de elaborado el cigarro, en función del color de la capa. Escogida se denomina también a la sala en la que se lleva a cabo esta operación (sala de escogido).

Gavilla: Mazos de hojas secas atadas en grupos de 40 a 50.

Habano: Denominación que se da a todos los puros elaborados en la Isla de Cuba.

Humectación: Proceso aplicado a fardos de tabaco en rama, hasta llevarlos a una humedad aproximada del 23%.

Manojo: 4 gavillas.

Moja: Proceso por el cual se rocía el tabaco con agua pura después de haberse dejado secar. Las hojas se humedecen para facilitar su manipulación.

Oreo: Reposo que se da a las hojas de tabaco tras la moja.

Paca: Cada uno de los embalajes de tela de arpillera en los que se guardan las hojas de tabaco destinadas a tripa o capote.

Palillo: Nervadura central de la hoja que se extrae durante el despalille.

Parrilleros: Los anaqueles donde se depositan las hojas para el oreo.

Picadura: Recortes de tabaco que se utilizan como tripa para puros de precio económico

Pilones: Pilas altas en que se amontonan las hojas de tabaco, con el fin de que la temperatura aumente en su interior y se inicie así la primera fase de fermentación.

Tabaco: Nombre común de la "Nicotina Tabacum", planta solanácea de la que se obtienen las hojas para elaborar los cigarros. En Cuba, a los puros se les llama tabacos.

Tercio: Paquete rectangular de yagua en el que se guarda la capa o el tabaco en rama para su añejamiento

Tripa: Mezcla de tabaco seco, volado y ligero que constituye el cuerpo del puro y que queda envuelta por el capillo y la capa. Es el núcleo del sabor de un puro. La tripa corta o trozos de hoja, se emplea en algunos puros manuales y en todos los mecanizados. La tripa larga u hojas cuya longitud es la del cigarro se emplea sólo en cigarros manuales.

Picadura: Hoja picada para poder usarla como tripa en la elaboración de cigarros mecanizados.

Vuelta Abajo: La zona tabaquera de Cuba por excelencia

Yagua: Hojas de la Palma Real con las que se hacen los embalajes para las hojas de capa. La yagua, una vez seca, tiene la consistencia del plástico duro.

Zafado: Separación de las hojas. Fase de la escogida en la que se sacuden las hojas para despegarlas antes de la moja y oreo.